



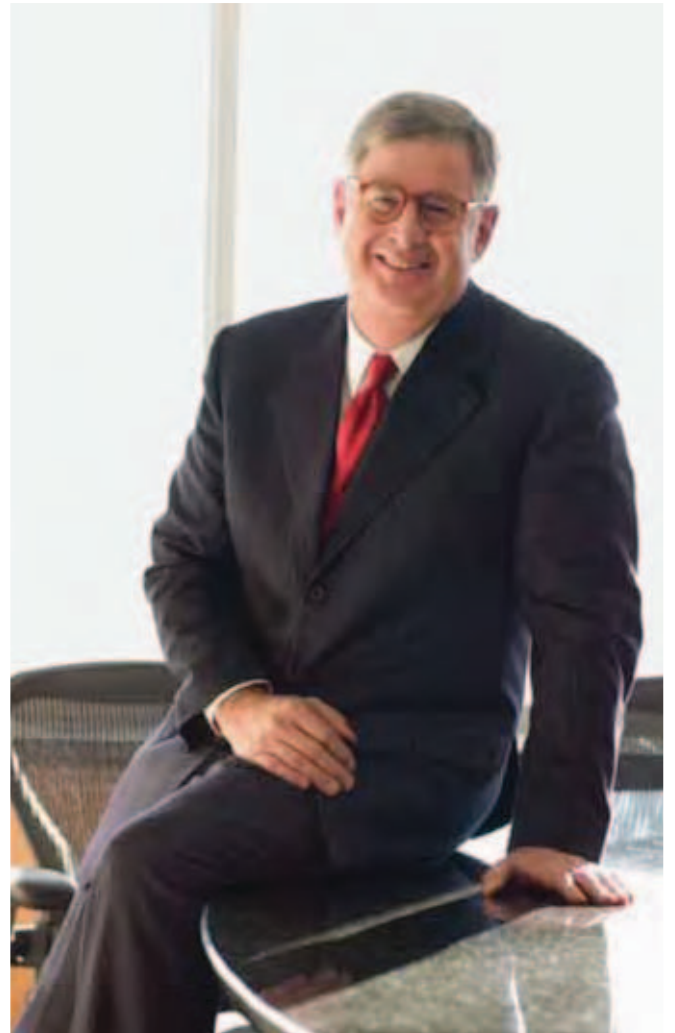
# *Tirer profit* de la complexit

*Résultats de l'étude  
mondiale auprès  
des chefs de la direction*

**IBM**



*Cette étude s'appuie sur des entretiens réalisés avec plus de 1 500 chefs de la direction dans le monde.*



**Samuel J. Palmisano**  
Président du conseil et chef de la direction  
IBM Corporation

## *Note nos confrères dirigeants*

Au premier chapitre de la présente étude sur la complexité, un chef de la direction du secteur des produits industriels compare le climat économique de 2009 à un «rappel à l'ordre».

Je suis de cet avis. J'ajouterais cependant qu'il s'agissait simplement de la dernière alerte parmi toutes celles qui ont retenti au cours de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. En très peu de temps, nous avons pris conscience du changement climatique planétaire; des enjeux géopolitiques relatifs aux réserves d'énergie et d'eau; de la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement alimentaires, médicales et mêmes de celles liées aux compétences; et enfin, des lourdes menaces à la sécurité mondiale.

L'intégration mondiale, avec ses réalités et ses défis, est le dénominateur commun à tout cela.

Nous vivons dans un univers profondément interrelié selon de multiples dimensions – un système de systèmes à l'échelle mondiale. Cela signifie notamment que cet univers est sujet à des défaillances systémiques, et qu'il exige une réflexion systémique sur l'efficience des infrastructures physiques et numériques.

Ce niveau sans précédent d'interconnexion et d'interdépendance sous-tend d'ailleurs les conclusions les plus importantes du présent rapport. Trois perspectives communes à bon nombre des leaders des secteurs privé et public du monde entier se dégagent de ce coup d'œil révélateur de leurs priorités.

1. Partout dans le monde, les dirigeants des secteurs privé et public estiment que l'accroissement rapide de la «complexité» est le plus grand défi auquel ils doivent faire face. Ils prévoient que cela continuera, voire s'accélérera, au cours des années à venir.
2. Ils savent pertinemment que leurs entreprises à l'heure actuelle ne sont pas équipées pour affronter efficacement cette complexité dans le contexte mondial.
3. Enfin, selon eux, la «créativité» est la compétence de leadership la plus importante pour les entreprises désireuses de se frayer un chemin à travers cette complexité.

Les témoignages recueillis au cours de ces entretiens en profondeur (j'y ai moi-même participé le 2 décembre 2009) montrent que les événements, les menaces et les opportunités se succèdent, non seulement plus rapidement ou de façon moins prévisible, mais aussi qu'ils convergent et influent les uns sur les autres pour engendrer des situations tout à fait inédites. Ces cas uniques en leur genre exigent des niveaux de créativité sans précédent, et cette qualité de leadership l'emporte maintenant sur des attributs tels que la discipline de gestion, la rigueur ou l'acuité opérationnelle.

Comme toujours, notre examen biennal des priorités des chefs de la direction partout dans le monde dresse un portrait saisissant de l'univers tel qu'ils le voient, et surtout de ce qui distingue les entreprises les plus performantes. Pour ma part, je trouve un fait particulièrement intéressant. Dans le cadre de plus de 1 500 entretiens avec des chefs de la direction et autres leaders, pas une seule question ne contenait l'expression «planète plus intelligente», et pourtant, les conversations ont produit des conclusions qui coïncident exactement avec ce qu'IBM affirme au sujet des défis et des possibilités de ce changement fondamental dans le fonctionnement de notre monde.

Nous sommes heureux de vous présenter la présente étude *Tirer profit de la complexité*.

A handwritten signature in black ink, reading "Samuel J. Palmisano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

**Samuel J. Palmisano**  
Président du conseil et chef de la direction  
IBM Corporation

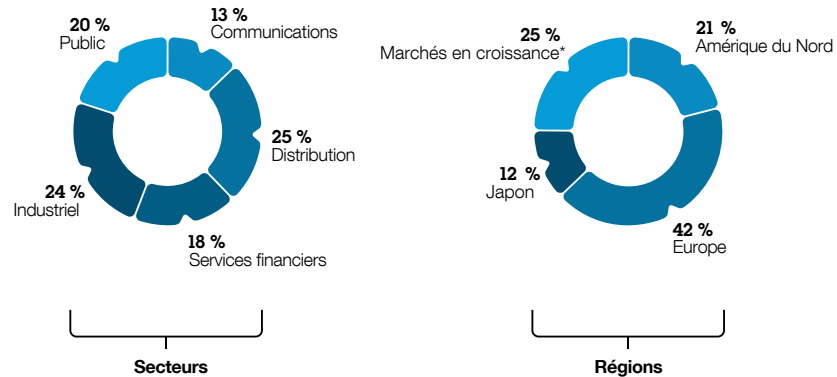
	Méthodologie de recherche	6
	Résumé à l'intention de la haute direction	8
<b>Introduction</b>	<i>Se distinguer dans un monde complexe</i>	<b>13</b>
<b>Chapitre un</b>	<i>Incarner le leadership créatif</i>	<b>23</b>
<b>Chapitre deux</b>	<i>Rinventer les relations avec les clients</i>	<b>37</b>
<b>Chapitre trois</b>	<i>Acquiescer la diversité opérationnelle</i>	<b>51</b>
<b>Le programme du chef de la direction</b>	<i>Comment tirer profit de la complexité</i>	<b>63</b>
	Pour en savoir plus	71

## Méthodologie de recherche

Cette étude est la quatrième édition de notre série bisannuelle d'enquêtes mondiales auprès des chefs de la direction, menées par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale et le groupe-conseil Stratégie et gestion du changement IBM.

Afin de mieux comprendre les défis et les objectifs des chefs de la direction d'aujourd'hui, nous avons rencontré personnellement l'échantillon le plus considérable, à notre connaissance, de ces hauts dirigeants. Entre septembre 2009 et janvier 2010, nous avons interviewé 1 541 chefs de la direction, directeurs généraux et hauts dirigeants du secteur public, qui représentent des entreprises de différentes tailles dans 60 pays et 33 secteurs.

**Figure 1** À propos de notre recherche  
Plus de 1 500 chefs de direction dans le monde ont participé à cette étude.



\*Les marchés en croissance incluent l'Amérique latine, l'Asie Pacifique (à l'exclusion du Japon), le Moyen-Orient et l'Afrique.



Pour produire ce rapport, nous avons mené des analyses comparatives approfondies entre les résultats actuels et ceux des études mondiales de 2004, 2006 et 2008 auprès des chefs de la direction. Dans le cadre de notre recherche de 2010, nous avons également voulu comprendre ce qui distingue les entreprises plus performantes sur le plan financier. Notre analyse de la performance s'appuie sur la performance à long terme (quatre ans) et à court terme (un an), comparativement à celle des entreprises homologues, le cas échéant.

La performance à long terme correspond au taux de croissance annuel composé de la marge d'exploitation de 2003 à 2008<sup>1</sup>. La performance à court terme correspond au taux de croissance annuel de la marge d'exploitation de 2008 à 2009<sup>2</sup>. Cela nous a permis de distinguer les entreprises d'«élite» qui ont réussi à accroître leur marge d'exploitation à long terme et à court terme.

En plus des entretiens menés avec les chefs de la direction, nous avons soumis un sous-ensemble de notre questionnaire à 3 619 étudiants dans plus de 100 grandes universités partout dans le monde. Cette première étude IBM auprès des étudiants donne un aperçu des opinions des leaders de demain. Les étudiants inscrits à des programmes de premier et de deuxième cycle ont été invités à participer par leur corps professoral et les administrateurs entre octobre 2009 et janvier 2010.

Quarante-six pour cent des étudiants sondés étaient inscrits à un MBA ou à d'autres programmes de deuxième cycle, et 3 % d'entre eux étaient inscrits à des programmes de doctorat. Les 54 % restants étaient inscrits à un large éventail de programmes de premier cycle.

Les réponses des chefs de la direction ainsi que celles des étudiants ont été pondérées selon le produit intérieur brut (PIB) régional réel de 2008<sup>3</sup>.

---

*«Il ne faut pas voir la complexité comme un fardeau à éviter; nous la considérons plutôt comme un catalyseur et un accélérateur pour susciter l'innovation et de nouvelles façons d'offrir de la valeur.»*

**Juan Ramon Alaix**, président,  
Pfizer Santé Animale

---

## Résumé L'intention de la haute direction

Comment les dirigeants réagissent-ils à un contexte concurrentiel et économique tout à fait inédit? Pour le savoir, nous avons mené des entretiens personnels avec 1 541 chefs de la direction, directeurs généraux et hauts dirigeants du secteur public partout dans le monde<sup>4</sup>. Ces conversations, combinées avec nos analyses statistiques et financières, donnent un aperçu des priorités et des actions des dirigeants mondiaux.

Au cours de nos trois études mondiales précédentes auprès des chefs de la direction, ceux-ci ont systématiquement indiqué que leur défi le plus pressant était de faire face au changement. En 2010, un nouveau défi principal se dégage de nos conversations : la complexité. Les chefs de la direction nous ont affirmé qu'ils travaillaient dans un univers beaucoup plus instable, incertain et complexe. Un grand nombre d'entre eux étaient d'avis que les changements graduels ne suffisent plus dans un monde dont le fonctionnement a changé de manière fondamentale. Quatre grandes conclusions ressortent de nos conversations :

***La complexité actuelle ira en s'accroissant, et plus de la moitié des chefs de la direction doutent de leur aptitude à la gérer.***

Soixante-dix-neuf pour cent des chefs de la direction s'attendent à une complexité encore plus marquée à l'avenir. Cependant, certaines entreprises, que nous appelons l'«élite», ont su tirer un avantage financier de l'augmentation de la complexité au cours des cinq dernières années.

***La créativité est la qualité de leadership la plus importante aux yeux des chefs de la direction.***

Les entreprises d'élite pratiquent et encouragent l'expérimentation et l'innovation à tous les échelons. Les leaders créatifs prévoient apporter des changements plus profonds à leur modèle d'affaires pour réaliser leurs stratégies. Pour réussir, ils prennent davantage de risques calculés, trouvent des idées nouvelles et ne cessent d'innover dans leurs façons de diriger et de communiquer.

**Les entreprises qui ont le plus de succès cocréent des produits et services avec leurs clients, et intègrent les clients à leurs processus clés.**

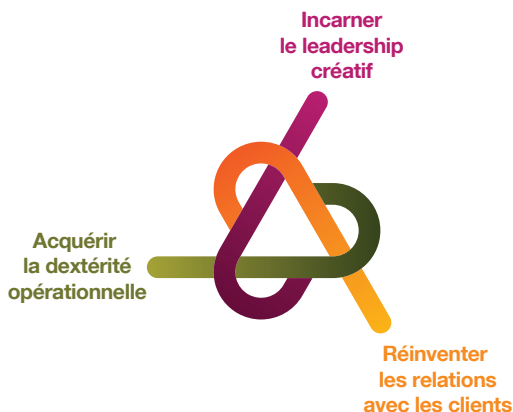
Elles adoptent de nouveaux canaux pour dialoguer avec les clients et rester en phase avec eux. En exploitant mieux les données disponibles, les chefs de la direction les plus performants font de l'intimité avec les clients leur plus grande priorité.

**Les meilleurs chefs gèrent la complexité au nom de leur entreprise, de leurs clients et de leurs partenaires.**

Ils y arrivent en simplifiant leurs activités et leurs produits, et en devenant plus adroits à modifier leur façon de travailler, à avoir accès aux ressources et à pénétrer les marchés partout dans le monde. Comparativement aux autres chefs de la direction, les dirigeants adroits s'attendent à tirer 20 % de plus de leurs revenus futurs de nouvelles sources.

**Comment les chefs de la direction peuvent-ils tirer profit de la complexité?**

Les effets de la complexité accrue appellent les chefs de la direction et leurs équipes à diriger de manière audacieusement créative, à faire preuve d'imagination pour communiquer avec les clients et à concevoir des activités rapides et flexibles afin de positionner leur entreprise pour réussir au XXI<sup>e</sup> siècle.



**Perspectives des étudiants**

Tout au long de ce rapport, les encadrés «Perspectives des étudiants» soulignent certains des résultats et des propos les plus marquants de l'étude IBM auprès des étudiants.

Les réponses données par plus de 3 600 étudiants permettent d'entrevoir comment les opinions et les attentes des futurs leaders se comparent avec les opinions des chefs de la direction.

---

«*La connaissance et la clairvoyance sont liées au leadership. C'est la connaissance qui nous aide à saisir les occasions.*»

**Zhou Ming**, vice-président directeur et secrétaire général, Conseil chinois de la promotion des investissements internationaux

---

En quoi ces objectifs diffèrent-ils des aspirations antérieures des chefs de la direction, à présent qu'ils ont désigné la complexité croissante comme leur plus grand défi dans le nouveau contexte économique? Auparavant, les chefs de la direction reconnaissaient le besoin d'innover dans leur modèle d'affaires, mais aujourd'hui, ils ont du mal à trouver le leadership créatif nécessaire pour produire une telle innovation. Auparavant, ils affirmaient avoir besoin de se rapprocher des clients; aujourd'hui, ils ont besoin d'aller beaucoup plus loin et d'intégrer les clients à leur entreprise. Enfin, bien que l'intégration mondiale ne soit pas un nouvel objectif, les chefs de la direction se rendent compte qu'ils doivent la pousser plus loin en vue d'accroître la dextérité opérationnelle. Pour tirer profit de la complexité, les chefs de la direction doivent :

### *Incarner le leadership créatif*

Face à un univers infiniment plus complexe, il est intéressant de constater que les chefs de la direction ont choisi la créativité comme l'attribut de leadership le plus important. Les chefs créatifs suscitent l'innovation percutante, encouragent les autres à abandonner les méthodes dépassées et à assumer des risques mesurés. Ils ont l'esprit ouvert et inventif pour élargir leurs styles de gestion et de communication, particulièrement pour mobiliser une nouvelle génération d'employés, de partenaires et de clients.

### *Renforcer les relations avec les clients*

Dans un monde fortement interrelié, les chefs de la direction accordent plus que jamais la priorité à l'intimité avec les clients. La mondialisation, de concert avec l'accroissement phénoménal de l'information disponible, a multiplié les choix des clients. Les chefs de la direction affirment qu'un dialogue soutenu et la cocreation avec les clients permettent la différenciation. Ils considèrent l'explosion de l'information comme leur meilleure occasion de développer une compréhension approfondie des clients.

### *Acquiescer la dextérité opérationnelle*

Les chefs de la direction restructurent leurs activités de façon à pouvoir réagir sur-le-champ aux nouvelles occasions ou aux nouveaux défis. Ils simplifient et, à l'occasion, masquent la complexité sur laquelle ils ont une prise et aident leurs clients à en faire autant. Grâce à la flexibilité de leurs structures de coût et de leurs modes de partenariat, ils peuvent s'adapter rapidement à la hausse ou à la baisse.

Pour  
tirer profit  
de la complexité



# Se distinguer dans un monde complexe

La plupart des chefs de la direction doutent sérieusement de leur aptitude à gérer l'augmentation rapide de la complexité. Pourtant, certaines entreprises ont systématiquement bien performé. Comment cette limite atténue-t-elle la complexité et la tourne même parfois son avantage?

---

*«Vous vous sentez prêt, mais prêt à quoi?»*

**Andreas Coumnas**, directeur délégué  
Europe, Baltimore Aircoil

---

### **Un monde radicalement différent**

L'interconnexion croissante entre les économies, les entreprises, les sociétés et les gouvernements engendre d'innombrables nouvelles possibilités. Toutefois, un nombre étonnant de chefs de la direction ont déclaré se sentir mal préparés devant la complexité accrue du monde actuel. L'augmentation de la connectivité a également créé de fortes interdépendances, trop souvent méconnues. Voilà pourquoi la conséquence ultime d'une décision est souvent mal comprise.

Pourtant, il faut continuer à prendre des décisions. Alors qu'ils priorisent à nouveau la croissance, un grand nombre de chefs de la direction estiment que leur succès sera fonction du redoublement des revenus tirés de nouvelles sources au cours des cinq prochaines années.

Un chef de la direction du secteur des télécommunications au Brésil a prédit ce qui suit : «Les services qui comptent pour 80 % de nos revenus aujourd'hui ne seront que les deuxièmes en importance dans cinq ans.» Ces nouveaux créneaux de croissance sont difficiles à trouver dans un contexte caractérisé par un nombre incalculable de marchés distincts, la prolifération des catégories de produits et services, et des segments de clientèle toujours plus individualisés.

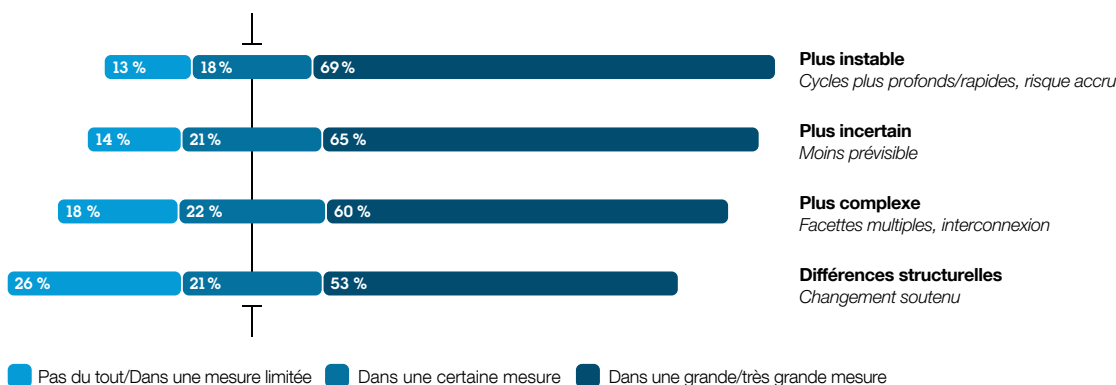
Cela signifie que les chefs de la direction doivent repenser leurs gammes de produits, leurs modèles d'affaires, les vieilles façons de travailler et les hypothèses tenues pour acquises depuis longtemps. Ils doivent répondre aux intérêts de leurs clients et réévaluer leur façon de produire de la valeur.

À quelques exceptions près, les chefs de la direction s'attendent à des perturbations continues, d'une forme ou d'une autre. Ils reconnaissent que le nouveau contexte économique est beaucoup plus instable et incertain, et de plus en plus complexe et structurellement différent. Un chef du secteur des produits industriels aux Pays-Bas a bien exprimé les sentiments de ses confrères en décrivant l'année dernière comme un «rappel à l'ordre», ajoutant qu'il «avait l'impression de regarder dans le noir sans voir de lumière au bout du tunnel».



**Figure 2 Les entreprises subissent un profond bouleversement**

Dans le nouveau contexte économique, les changements sont de grande envergure, substantiels et radicalement différents.



À présent, tandis que les entreprises sortent ou se préparent à sortir d'une récession mondiale qui a miné leur confiance, de nombreux leaders admettent qu'ils ne savent vraiment pas à quoi s'attendre pour la suite. Néanmoins, dans nos conversations avec les chefs de la direction, nous avons eu un aperçu de la voie à suivre. Elle exigera des styles de leadership tout à fait nouveaux, de nouvelles méthodes pour mieux comprendre les clients et de nouvelles structures flexibles pour leur entreprise.

**Les changements mondiaux accentuent la complexité**

Selon les chefs de la direction, la tendance actuelle vers la mondialisation ne s'atténuera pas. Ils prévoient un déplacement de la puissance économique vers les marchés en émergence ainsi qu'une intervention accrue des gouvernements et un alourdissement de la réglementation. Ces changements sont incontournables et contribuent à l'impression d'un monde toujours plus incertain, instable et complexe.

---

*« Cette récession va bien au-delà des fluctuations économiques ordinaires. Nous la voyons comme un véritable changement de paradigme qui révolutionne non seulement le monde des affaires, mais aussi les structures sociales mondiales. »*

**Fumiyuki Akikusa**, président et chef de la direction, Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities Co., Ltd.

---

Fait intéressant, la force et les répercussions de ces changements sont perçues différemment d'un continent à l'autre. En Amérique du Nord, qui a connu une crise financière durant laquelle le gouvernement est lourdement intervenu dans l'entreprise privée, les chefs de la direction sont plus préoccupés de l'intervention du gouvernement qu'ailleurs dans le monde. Pas moins de 87 % d'entre eux s'attendent à une augmentation de l'intervention du gouvernement et de la réglementation au cours des cinq prochaines années, ce qui accentue leur sentiment d'incertitude.

Au Japon, 74 % des chefs de la direction prévoient que le déplacement de la puissance économique des marchés arrivés à maturité vers les marchés en développement rapide aura des répercussions majeures sur leur entreprise. En contraste, l'Union européenne est moins préoccupée de ce changement : seulement 43 % des chefs de la direction s'attendent à en subir les répercussions.

La Chine a fait preuve d'une résilience supérieure à celle de la plupart des autres nations durant la récession. Les chefs de la direction là-bas s'inquiètent moins de l'instabilité que ceux des autres régions, et ils cherchent davantage à former une nouvelle génération de leaders capables de réfléchir à l'échelle mondiale.

La compréhension de ces différences marquées selon les régions revêt davantage d'importance dans un contexte de forte interconnexion entre les économies et les sociétés. Les entreprises font face à ces différences, alors que leurs activités traversent de plus en plus les frontières et les continents.

---

*«La prochaine génération, née dans le monde numérique, va révolutionner la politique, le secteur public et le monde des affaires. Le citoyen sera l'acteur du changement et le ferment d'une révolution sociale – non d'une évolution.»*

**Peter Gilroy**, chef de la direction, Kent County Council

---

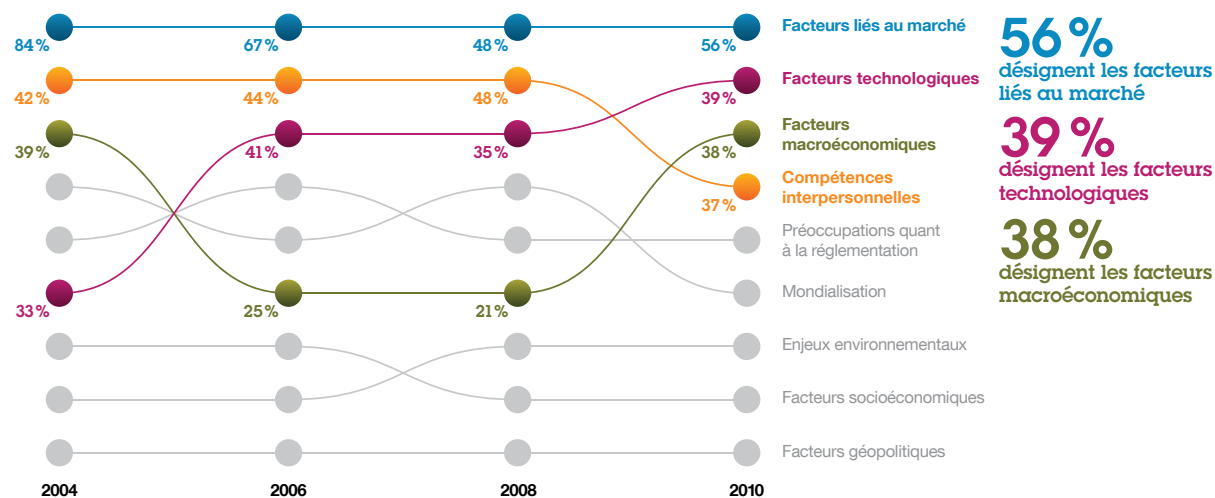
### **La technologie gagne encore en importance**

Tous les deux ans depuis 2004, nous avons demandé aux chefs de la direction de nommer les trois forces externes qui auront la plus grande influence sur leur entreprise. Les facteurs liés au marché sont toujours en tête de liste, mais les facteurs technologiques ont gagné en importance relative et arrivent maintenant au deuxième rang.

La technologie contribue également à rehausser la complexité en créant un monde fortement interconnecté caractérisé par la profonde convergence de toutes sortes de systèmes, qu'il s'agisse de systèmes créés par les humains, tels que des chaînes d'approvisionnement ou les villes, ou de systèmes naturels comme les régimes climatiques ou les catastrophes naturelles.

**Figure 3 Principaux facteurs externes**

L'importance relative de la technologie à titre de facteur externe augmente d'année en année.



Notre univers est de plus en plus sujet à des défaillances qui exigent une réflexion et des approches englobant l'ensemble des systèmes ainsi que les interactions entre ces systèmes. Les conséquences de toute décision peuvent se répercuter plus rapidement que jamais dans les écosystèmes d'affaires, à l'instar de la récente crise économique qui a affecté à peu près tous les marchés.

Il ne suffit plus, et peut-être n'est-il même plus possible, d'envisager le monde dans les limites d'un secteur, d'une discipline, d'un procédé ou même d'une nation. Cependant, l'émergence de technologies évoluées comme l'analytique d'affaires peut aider à découvrir des corrélations et des tendances auparavant indécélables, et ainsi conférer plus de clarté et de certitude à la prise de décisions d'affaires.

### Complexité amplifiée

La rapidité avec laquelle la complexité a imprégné la pensée des dirigeants nous a surpris. Six chefs de la direction sur dix ont déclaré que le nouveau contexte économique est beaucoup plus complexe. Au cours des cinq prochaines années, huit dirigeants sur dix prévoient une augmentation du niveau de complexité. Ils affirment n'avoir jamais fait face à une courbe d'apprentissage aussi prononcée.

**Figure 4 Niveau de complexité prévu**

Les chefs de la direction reconnaissent que la complexité ira en augmentant.

Éprouvent actuellement une complexité élevée/très élevée.



Prévoient une complexité élevée/très élevée sur cinq ans.



**32 %**  
de plus

### Perspectives des étudiants

Dans un monde où les systèmes économiques, sociaux et physiques sont tous interreliés, les étudiants sont profondément conscients de la complexité à laquelle ils devront faire face durant leur carrière. Les étudiants sont plus nombreux que les chefs de la direction à prévoir de fortes répercussions de la complexité sur les entreprises – 70 % comparativement à 60 %. Parmi les étudiants au MBA, 78 % prévoient de fortes répercussions de la complexité.

*«Ma génération envisage et comprend d'une manière complètement différente la connectivité sociale sans frontières ni limites, la science et la technologie ainsi que les conglomérats culturels, ce qui lui donne des ambitions plus ouvertes et interreliées.»*

Étudiant, États-Unis

L'un des aspects cruciaux de cet apprentissage consistera à déterminer quels éléments de complexité – par exemple, des processus internes inutilement compliqués ou des interactions inflexibles avec les clients – sont superflus ou entravent la création de valeur. De même, les dirigeants devront déceler les aspects auxquels ils peuvent s'attaquer pour gagner en efficacité, en innovation ou en croissance. À cet égard, un chef du secteur des produits de consommation en Belgique a déclaré que son entreprise s'efforce de comprendre véritablement et de gérer la complexité : «Notre entreprise est bien préparée à composer avec la complexité, mais il faut la démystifier et la standardiser.»

### Malaise suscité par l'écart relatif à la complexité

Il y a deux ans, les leaders des secteurs public et privé décrivaient leur principal défi comme étant le «changement». Ils soulignaient l'écart entre le besoin de changement et leur capacité à le gérer. Aujourd'hui, les chefs de la direction se sentent plus aptes à gérer le changement, mais ils ont cerné un tout nouveau dilemme.

**Figure 5 Écart relatif à la complexité**

Bien que huit chefs de la direction sur dix prévoient une importante complexité dans les années à venir, moins de la moitié d'entre eux se sentent prêts à y faire face.

Prévoient un niveau de complexité élevé/très élevé d'ici cinq ans.



Se sentent prêts à faire face à la complexité prévue.



**30 %**  
Écart relatif  
à la complexité

Nos entretiens ont montré que les chefs de la direction doivent maintenant faire face à un écart relatif à la complexité, qui présente un défi plus important que tout autre facteur mesuré au cours de nos huit années de recherche auprès des chefs de la direction. Huit chefs de la direction sur dix prévoient que leur environnement deviendra beaucoup plus complexe, et moins de la moitié d'entre eux estiment savoir comment y faire face avec succès.

À la question leur demandant s'ils étaient prêts à composer avec la complexité attendue, certains dirigeants, comme un chef du secteur des assurances en Allemagne, ont manifesté un optimisme prudent : «Comparativement aux autres, nous sommes bien préparés. Mais en termes absolus, ce sera difficile.» D'autres ont admis sans ambages qu'ils ne seraient pas à la hauteur du défi, comme un chef du secteur des services publics d'énergie aux États-Unis, qui a déclaré : «La plupart des gens regardent encore vers le passé et souhaitent que rien n'ait changé.»

**S'inspirer des meilleurs performeurs**

Historiquement, certaines entreprises ont systématiquement obtenu de bons résultats, même durant la dernière récession. Ces entreprises d'élite se retrouvent dans tous les secteurs et dans toutes les régions du monde. Et, le plus important, elles se sentent beaucoup mieux préparées à faire face à la complexité.

---

*«Vraiment, la complexité ne m'effraie pas du tout. Au contraire, elle me motive.»*

**Jacques Pellas**, secrétaire général,  
Dassault Aviation

---

«Nous abordons une période de 10 à 20 années de nouveaux investissements majeurs. Tant les possibilités que l'incertitude sont sans précédent.»

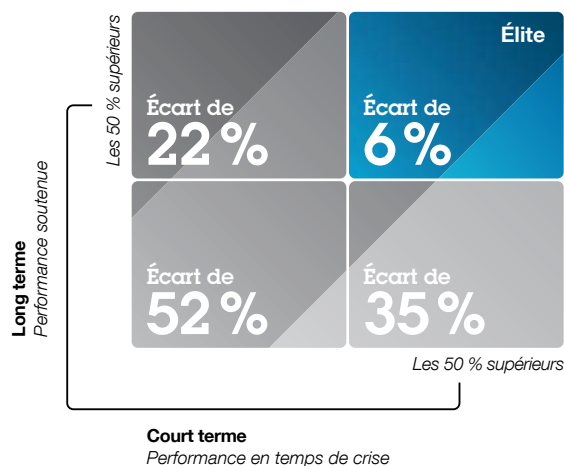
Tom King, président, National Grid U.S.

Nous avons comparé la performance des entreprises à celle d'entreprises homologues dans chaque secteur, tant à court terme durant la crise économique qu'à long terme, avant la crise. La performance à long terme correspond au taux de croissance annuel composé de la marge d'exploitation de 2003 à 2008. La performance à court terme correspond au taux de croissance annuel de la marge d'exploitation de 2008 à 2009.

### L'élite compose admirablement avec la complexité

Comparativement à leurs homologues sectoriels, les entreprises d'élite ont connu des hausses annuelles plus marquées de leur marge d'exploitation. Plus remarquable encore, durant la crise économique, la croissance des revenus de l'élite a été six fois supérieure à celle des autres entreprises de l'échantillon. Que fait donc ce groupe pour prospérer ainsi?

**Figure 6 L'élite est mieux préparée à gérer la complexité prévue**  
Écart relatif à la complexité : différence entre la complexité prévue et la mesure dans laquelle les chefs de la direction se sentent prêts à la gérer.



L'élite prévoit une forte complexité à venir, mais présente un écart relatif à la complexité de 6 % seulement. Le contraste avec les autres chefs de la direction est frappant. Cette disparité considérable témoigne de la confiance de l'élite en ses propres capacités à prospérer dans la complexité. Les membres de l'élite valorisent la prise de décisions rapides, la mise à l'essai sur le marché, et ensuite, les correctifs nécessaires.

À la lumière de notre analyse approfondie de ce qui distingue l'élite, nous avons découvert que les chefs de la direction qui tirent profit de la complexité ont centré leur attention sur trois aspects :

- **Incarner le leadership créatif** – Les leaders créatifs envisagent des moyens autrefois inconnus pour améliorer radicalement leur entreprise et faire place à l'innovation qui les aide à mobiliser plus efficacement les clients, les partenaires et les employés aujourd'hui.
- **Réinventer les relations avec les clients** – Compte tenu d'Internet, des nouveaux canaux et des clients qui se mondialisent, les entreprises doivent repenser leurs méthodes pour mieux comprendre leurs clients et les citoyens, interagir avec eux et les desservir.
- **Acquérir la dextérité opérationnelle** – Bien que l'augmentation de la complexité puisse sembler menaçante au premier abord, il est fondamental de recentrer cette réaction initiale. Les chefs de la direction qui ont du succès redéfinissent leur entreprise, la rendent plus rapide, plus flexible et capable de tourner la complexité à son avantage.

---

*«Nous n'avons plus le luxe de prendre notre temps. Nous nous disions : "Attendez que cette crise soit passée, et nous reviendrons à la normale", mais cela ne se produit jamais. Nous devons nous transformer en "caméléons".»*

**Michele McKenzie**, présidente et chef de la direction, Commission canadienne du tourisme

---





# Incarner le leadership créatif

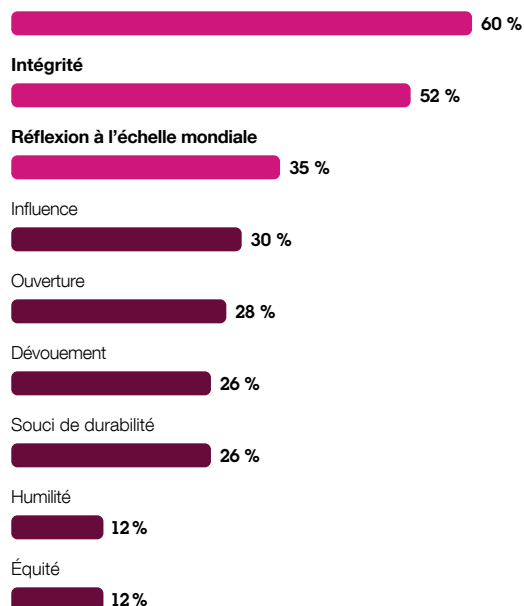
Les chefs de la direction constatent maintenant que la créativitéclipse les autres caractéristiques du leadership. Les leaders créatifs sont à l'aise avec l'ambiguïté et l'expérimentation. Pour entrer en contact avec une nouvelle génération et l'inspirer, ils adoptent de toutes nouvelles façons de diriger et de changer.

### Affronter la complexité grâce à la créativité

Face au tourbillon de la complexité, le degré de difficulté que prévoient les chefs de la direction leur a fait voir les choses autrement. Quand nous leur avons demandé de classer les qualités de leadership par ordre d'importance dans le nouveau contexte économique, ils ont choisi la créativité en premier lieu.

Figure 7 Les principales qualités de leadership

Selon les chefs de la direction, la créativité sera la qualité de leadership la plus importante au cours des cinq prochaines années.



### Perspectives des étudiants

À l'instar des chefs de la direction, six étudiants sur dix classent la créativité parmi les trois principales qualités de leadership, plus que toute autre qualité. Néanmoins, les différences sont frappantes. Les étudiants incluent la réflexion à l'échelle mondiale 43 % plus souvent que les chefs de la direction, et ont inclus le souci de durabilité 36 % plus souvent.

*«La réflexion à l'échelle mondiale est indispensable pour les leaders, mais elle doit s'accompagner d'un souci de durabilité et d'intégrité, sans quoi les entreprises ne survivront pas longtemps.»*

Étudiant, Japon

Les chefs de la direction reconnaissent que l'exercice créatif du leadership les obligera à abandonner certains préceptes auxquels ils adhéraient depuis longtemps. Ils doivent adopter des méthodes originales, et non traditionnelles. Ils doivent se distinguer et parfois se montrer radicaux dans leur conception et leur exécution, plutôt que de se contenter d'une mince amélioration des méthodes ou modèles existants. Comme l'a dit un chef du secteur des télécommunications en Inde : «Tout est dans la créativité.»

On définit souvent la créativité comme l'aptitude à concevoir quelque chose de nouveau ou de différent, mais les chefs de la direction ont précisé cette définition. La créativité est la base de «l'innovation percutante et de la réinvention continue», aux dires d'un chef du secteur des services professionnels aux États-Unis. Et cela exige une réflexion audacieuse et novatrice. Selon les chefs de la direction, les leaders doivent être prêts à bouleverser le *statu quo* même s'il engendre le succès. Ils doivent être à l'aise d'expérimenter sans répéter et s'y engager.

Nous avons analysé les commentaires des chefs de la direction qui ont choisi la créativité comme principale qualité de leadership afin de créer un «nuage de mots» pour faire ressortir les domaines qu'ils associent au leadership créatif. Dans la représentation graphique, la taille des caractères de chaque mot indique à quelle fréquence ce mot a été mentionné. Dans leurs commentaires, les chefs de la direction ont beaucoup insisté sur la relation entre intégrité et créativité, le besoin de réflexion à l'échelle mondiale et le souci marqué à l'égard des clients.

**Figure 8 Entretiens avec plus de 1 500 chefs de la direction**  
Les chefs qui ont mentionné la créativité comme principale qualité de leadership ont précisé en quoi consiste le leadership dans le nouveau contexte économique<sup>5</sup>.

*«La créativité signifie de nouvelles façons de régler des problèmes ardues. De nombreux défis exigent une réflexion innovatrice.»*

David Rankin, chef de la direction, Conseil municipal d'Auckland

*«Impossible de mondialiser sans diversité. Il s'ensuit de nouvelles idées et une amélioration de notre évolutivité – c'est pourquoi nous souhaitons former une organisation matricielle à l'échelle mondiale.»*

Motoki Ozaki, président et chef de la direction, KAO Corporation

*«Un défi est de comprendre les besoins et comportements d'achat de nos enfants et petits-enfants, dont les attentes et la façon d'utiliser la technologie diffèrent sensiblement des nôtres.»*

Alain Weill, président-directeur général, NextRadioTV

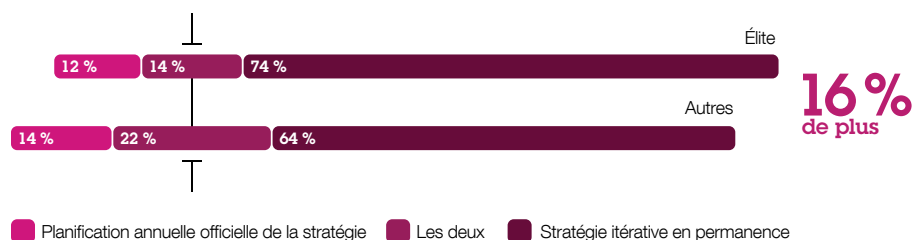


### S'engager à bouleverser le *statu quo*

Les chefs de la direction d'élite n'ont pas peur de réévaluer leurs propres créations ou leurs stratégies éprouvées. En fait, 74 % d'entre eux ont adopté une démarche itérative d'élaboration de leur stratégie, comparativement à 64 % des autres dirigeants. L'élite s'appuie davantage sur une conception itérative en permanence de la stratégie par opposition à une démarche de planification annuelle officielle.

**Figure 9** Élaboration de la stratégie

L'élite adopte davantage que les autres entreprises un processus continu et itératif d'élaboration de la stratégie.



Cela ne signifie pas que les chefs de la direction viennent tout juste de saisir l'importance de la créativité – ils savent depuis longtemps qu'ils doivent innover dans leurs produits, leurs processus et dans l'expérience client. Déjà, en 2004, les chefs de la direction nous disaient : «Les chefs de la direction partout dans le monde se concentrent sur la croissance, et ils considèrent l'innovation comme le moyen d'y parvenir<sup>6</sup>.» Aujourd'hui, cependant, la créativité elle-même s'est élevée au rang de style de leadership. Les méthodes traditionnelles de gestion des entreprises ont besoin d'idées nouvelles, destinées à bouleverser le *statu quo*.

Les chefs de la direction considèrent que leur nouveau mandat est de gérer dans l'immédiat. Il ne suffit plus de réfléchir, de gérer ou de déléguer selon les horizons temporels ou les cycles de planification stratégique traditionnels. Tant les nouvelles menaces que les possibilités naissantes exigent la capacité de voir au-delà du prochain virage, de prédire les résultats et, lorsque c'est possible, d'agir malgré l'incertitude, puis de recommencer le tout.

### Agir malgré l'incertitude

Dans un contexte où les marges d'erreur sont quasiment réduites à néant, les chefs de la direction reconnaissent qu'ils ne peuvent plus se permettre le luxe d'études et d'examen prolongés avant de faire des choix. Dans nos entretiens, les chefs ont affirmé qu'ils apprennent à réagir rapidement en proposant des idées nouvelles face aux profonds changements qui touchent leur entreprise.

L'élite résout ce dilemme en trouvant des moyens d'aller au-delà de l'incertitude. Ses membres sont plus susceptibles à 54 % de s'appuyer sur des décisions rapides plutôt que sur des études approfondies. Bien entendu, personne ne fait l'apologie des jugements mal fondés, mais tous expriment l'ambition d'éviter les délais inutiles. «Le monde tourne plus vite», a dit un dirigeant du gouvernement australien. «Nous devons suivre le rythme.»

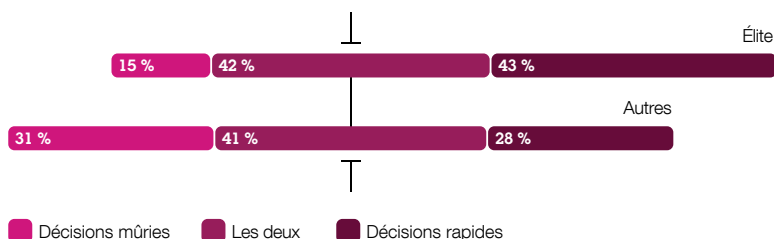
---

*«Le contexte de gestion gagne rapidement en complexité. En cette période d'incertitude, il importe plus que jamais de savoir prendre des décisions rapides et efficaces.»*

**Shuzo Sumi**, président et chef de la direction, Tokio Marine Holdings, Inc.

---

**Figure 10** Style de décision  
L'élite met l'accent sur des décisions rapides, même en contexte d'incertitude.



De nombreux chefs de la direction ont reconnu que bien qu'ils se sentent submergés par les données, ils en retirent peu de connaissances. Ils estiment qu'un meilleur traitement de l'information et la maîtrise de l'analytique de façon à prédire les conséquences de leurs décisions les aideraient beaucoup à réduire l'incertitude et à trouver des réponses à la fois rapides et justes.

Du même souffle, les leaders ne peuvent pas hésiter à agir, même dans un contexte d'incertitude. Au bout du compte, le leader est le seul à pouvoir s'opposer aux principes établis, à secouer l'inertie et à mobiliser l'équipe. Ceux qui hésitent savent que des concurrents plus assurés saisiront les occasions de plus en plus éphémères qui se présenteront.

### **Innover grâce à de nouveaux modèles d'affaires**

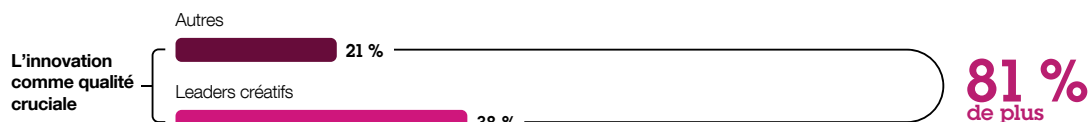
Afin de mieux comprendre le leadership créatif, nous avons poussé notre analyse des chefs de la direction qui ont choisi la créativité comme l'une des trois principales qualités de leadership. Nous avons constaté qu'ils étaient beaucoup plus disposés à innover et qu'ils étaient de 10 à 20 % plus susceptibles de chercher à innover en modifiant leur modèle d'affaires.

Depuis toujours, les modèles d'affaires changent périodiquement. Mais à présent, ces changements se succèdent à une cadence très rapide. Comme l'a dit un chef du secteur des produits industriels au Japon : «Un modèle d'affaires n'est pas absolu, mais il doit s'adapter aux changements du contexte.»

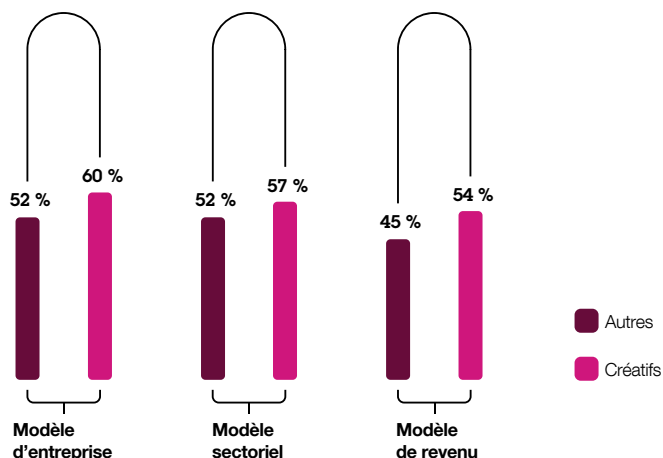
Les chefs de la direction doivent pouvoir tester, raffiner et repenser en permanence leurs activités fondamentales. De nos jours, les partenariats, les modèles de revenu et une foule de décisions d'affaires fondamentales exigent des modifications rapides en raison des forces changeantes qui affectent les entreprises. Pour fonctionner plus efficacement dans un climat volatil, les leaders créatifs encouragent fortement et expérimentent divers types d'innovations relatives au modèle d'affaires.

**Figure 11** Les leaders créatifs expérimentent pour améliorer le *statu quo*

Les leaders créatifs accordent une importance beaucoup plus cruciale à l'innovation, et ils sont plus nombreux à prévoir modifier leurs modèles d'affaires.



**15 % de plus**      **10 % de plus**      **20 % de plus**



Types d'innovations du modèle d'affaires envisagés<sup>7</sup> :

**Modèle d'entreprise**

Spécialiser et reconfigurer l'entreprise pour offrir une valeur accrue en réévaluant ce qui est exécuté à l'interne et ce qui est confié à des collaborateurs.

**Modèle sectoriel**

Redéfinir un secteur existant, entrer dans un nouveau secteur ou créer un secteur entièrement nouveau.

**Modèle de revenu**

Modifier la façon de produire des revenus grâce à de nouvelles propositions de valeur et à de nouveaux modèles de tarification.

L'innovation continue relative au modèle d'affaires rappelle la façon dont les concepteurs améliorent leurs produits en suivant l'évolution des préférences des clients. De profondes transformations dans les attentes des clients et les activités des concurrents, qui n'entrent dans aucun cadre de planification annuelle, expliquent cette nouvelle fluidité des modèles d'affaires. L'expérimentation fréquente de nouveaux modèles d'affaires engendre l'innovation – notamment de nouveaux modes de relations et de partenariats fondés sur la réalité du marché et non sur celle des salles de réunion.

---

*«Nous devons faire partie de la société dans laquelle s'inscrivent nos activités plutôt que de nous tenir à l'écart, et cela exige de l'humilité. L'époque du magnat des affaires est révolue. Les gestionnaires sont nommés; les leaders sont élus. Il ne s'agit pas que les gens vous suivent – ils ont besoin de se sentir partie prenante.»*

**Ian Tyler**, chef de la direction, Balfour Beatty Plc

---

### **Fignoler l'entreprise créative**

Les membres de l'élite reconnaissent que le changement permanent est maintenant la norme. Et qu'il ne suffit pas de s'y préparer personnellement. Ils doivent équiper l'ensemble de leur entreprise afin qu'elle devienne un catalyseur de créativité. Pour la plupart des équipes de leadership, cela exige une nouvelle série de compétences. Un chef de la direction du secteur des médias et du divertissement aux États-Unis a déclaré : «Il nous faut déceler, reconnaître et récompenser la créativité.»

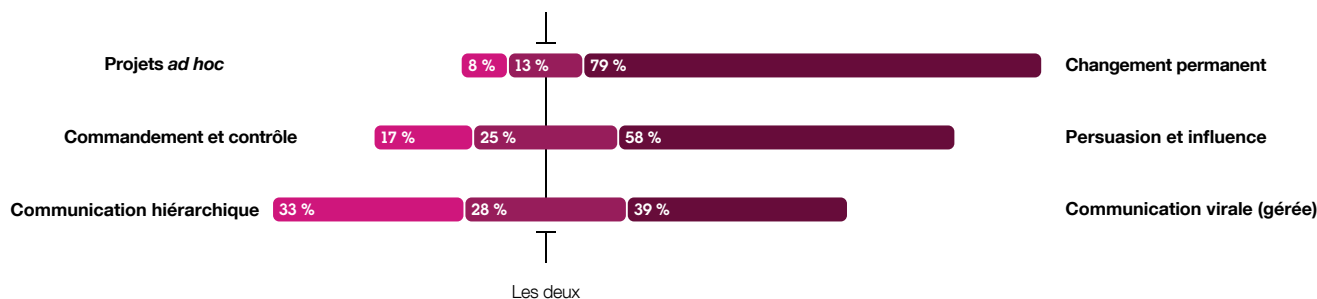
Les chefs de la direction constatent la nécessité de faire germer la créativité partout dans leur entreprise plutôt que d'isoler les «créatifs» dans des services cloisonnés comme la conception de produits. Pour bénéficier de la diversité des idées de chaque employé, les membres de l'élite encouragent une nouvelle mentalité de remise en question. Ils invitent les employés de tous les échelons à contester les hypothèses fondées sur les expériences antérieures et à passer au crible les «méthodes établies». Un chef du secteur des assurances aux États-Unis a admis que son entreprise n'avait pas toujours bien géré la complexité, et il a ajouté : «Je me réjouis de notre prochaine génération de leaders et de l'énergie nouvelle dont ils font preuve.»

Pour mettre en œuvre le changement permanent, les membres de l'élite évitent l'ancien style de leadership de commandement et de contrôle. Cinquante-huit pour cent d'entre eux privilégient la persuasion et l'influence, comparativement à 17 % à peine qui tendent à exercer le contrôle et à commander. Un chef du secteur de l'électronique en Suisse nous a dit : «Le monde ne fonctionne pas selon une hiérarchie pyramidale comme dans l'armée. De nos jours, le leader doit exercer son influence dans un contexte de collaboration et faire preuve d'un fort leadership d'équipe.»



**Figure 12** Comment l'élite mettra-t-elle en œuvre le changement?

Pour changer en permanence, les membres de l'élite auront recours à de nouveaux styles de leadership et à des méthodes de communication équilibrées.



Outre leur style de leadership, les chefs de la direction et leurs équipes modifient leur façon de communiquer. Pour communiquer avec leurs clients et leurs employés, ils expérimentent le recours à divers types de nouveaux médias numériques et de réseaux sociaux, et en évaluent les résultats.

Les membres de l'élite ont signalé un meilleur équilibre des méthodes de communication. Ils reconnaissent que les communications hiérarchiques sont encore importantes, notamment pour établir clairement les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Mais ils adoptent simultanément des formes de communication «virale» pour dialoguer avec les gens à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise.

Rompant avec le passé, les chefs de la direction ont fait preuve d'audace en désignant la créativité comme principale qualité de leadership. Traditionnellement, les leaders étaient surtout admirés pour d'autres qualités comme l'excellence opérationnelle, la vision stratégique ou la négociation de gros contrats. Nous avons l'impression que les chefs de la direction amorcent un important virage, tant sur le plan personnel que pour l'ensemble de leur entreprise. Ils s'engagent dans la voie de la créativité, sachant qu'ils devront remettre en question leurs hypothèses les plus fondamentales et réinventer les clés de la réussite.

*«Nous avons besoin d'un environnement de communication virtuel pour permettre au personnel de bord de s'intégrer dans la communauté interne. Nos jeunes employés ont des attentes complètement différentes à l'égard des moyens de communication. Nous devons élaborer une stratégie de communication multigénérationnelle pour arriver à intégrer notre effectif diversifié.»*

**David Cush**, président et chef de la direction, Virgin America Airlines

## Recommandations

Les dirigeants d'aujourd'hui savent que la créativité est un atout essentiel et qu'elle doit imprégner l'entreprise. Les leaders créatifs – qui comprennent les chefs de la direction et leurs équipes – sont assez courageux et visionnaires pour prendre des décisions qui bouleversent le *statu quo*. En outre, ils déploient de plus en plus un large éventail d'outils de communication innovateurs afin de mobiliser la nouvelle génération.

### **Embrassez l'ambiguïté**

*Décloisonnez.* Sortez les éléments créatifs de leurs compartiments dans votre entreprise et intégrez-les au cœur de l'action. Allez au-delà des évidences pour former des partenariats non conventionnels. Échangez les connaissances de façon proactive et coopérez avec les parties prenantes à l'interne et à l'externe, en éliminant tous les obstacles à la communication afin de pouvoir mieux composer avec l'inconnu.

*Donnez l'exemple d'une réflexion novatrice.* Pratiquez et encouragez l'expérimentation à tous les échelons de l'entreprise. Allez de l'avant grâce à des innovations qui sortent des sentiers battus et distinguent votre entreprise des autres. Étudiez et analysez ce que font les autres – examinez à fond les tendances en technologie et chez vos clients. Élaborez des scénarios pour planifier votre réaction à divers avenir possibles.

*Agissez malgré l'incertitude.* Résistez au besoin naturel d'attendre que la situation se stabilise et s'éclaircisse; pendant que les autres hésitent, la prise de risques calculés peut être rentable. Trouvez une façon créative de tourner la complexité à votre avantage. Puisez dans vos valeurs clés et dans une vision bien définie la confiance et la conviction nécessaires pour saisir rapidement les occasions qui se présentent.

### **Courez des risques qui ébranlent les modèles d'affaires traditionnels**

*Pilotez des innovations radicales.* Incitez l'équipe de gestion élargie à rompre le moule des modèles d'affaires existants. Réfléchissez comme si vous partiez de zéro – que feriez-vous si vous étiez un nouvel intervenant, et n'aviez pas à assumer le poids du passé? Remettez en question les pratiques sectorielles qui semblent aller de soi. Lorsque vous croyez avoir la réponse, demandez «pourquoi» une fois de plus.

*Raffinez constamment vos modèles.* Poussez la personnalisation à l'extrême. Réévaluez continuellement vos modèles d'entreprise, sectoriel et de revenu pour découvrir ce qui fonctionne le mieux. Soyez attentif et toujours prêt à évoluer à la hausse ou à la baisse, au besoin. Encouragez une mentalité selon laquelle personne ne se contente d'un «assez bon» résultat.

*Empruntez les méthodes gagnantes d'autres secteurs.* Renseignez-vous sur les réalisations créatrices en dehors de votre secteur et inspirez-vous-en. Discutez régulièrement des exemples tirés d'autres secteurs dans vos réunions de direction. Tenez-vous au courant des tendances chez vos clients et des tendances technologiques qui transforment d'autres secteurs, et réfléchissez à la façon de les appliquer.

### **Dépassez les styles de gestion connus et éprouvés**

*Renforcez votre capacité de persuasion et d'influence.* Même si cela vous met mal à l'aise, dirigez en travaillant avec les autres pour arriver à une vision commune. Osez renoncer à une part de contrôle au profit de la confiance mutuelle dans l'ensemble de l'entreprise. Ne présentez pas votre raisonnement; découvrez le raisonnement avec votre équipe.

*Encadrez les autres leaders.* Stimulez l'imagination des autres. Instillez la recherche de la créativité dans la mission de votre entreprise en vous appuyant sur la formation informelle et formelle. Mettez chaque équipe au défi de donner la priorité à la créativité, et soutenez et récompensez les employés qui sortent de leur zone de sécurité pour innover.

*Exploitez un large éventail de moyens de communication.* Plus qu'avant, complétez les communications hiérarchiques de votre entreprise en exploitant des canaux moins officiels et plus innovateurs. Acceptez que pour vos clients et vos employés, les blogues, la présence sur Internet, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux sont plus crédibles – et souvent plus rapides – que les communications hiérarchiques traditionnelles. Soyez plus ouvert et laissez les personnes intéressées avoir accès à vous.

## Étude de cas

### Groupe Axiata

#### *Écrire l'avenir*

Le Groupe Axiata est l'une des plus grandes compagnies de télécommunications asiatiques : active dans 10 pays, elle compte 25 000 employés et 120 millions d'abonnés. Axiata a pour vision de devenir un champion régional d'ici 2015, en regroupant les meilleurs éléments dans la région en lien avec la connectivité abordable, la technologie innovatrice et les compétences émergentes, et d'unir le tout pour atteindre un seul grand objectif : faire progresser l'Asie<sup>8</sup>.

Au cours des deux dernières années, Axiata s'est beaucoup rapprochée de son objectif. Cela a commencé quand Jamaludin Ibrahim a quitté sa retraite pour prendre le poste de chef de la direction en mars 2008. Auparavant, M. Ibrahim était à la tête de Maxis Communications, dont le chiffre d'affaires s'était multiplié par 20 sous sa direction, pour atteindre 2,3 milliards de dollars US, réalisation qui lui a valu le titre de «chef de la direction de l'année» en Malaisie en 2009<sup>9</sup>.

La première tâche de M. Ibrahim chez Axiata fut de forger une seule équipe en innovant, c'est-à-dire en regroupant les différentes sociétés d'exploitation qui composaient le groupe pour qu'elles tendent ensemble vers la même vision. Il a invité les principales parties prenantes à un sommet de leadership à Tokyo. Cependant, plutôt que de se pencher sur les enjeux organisationnels, il a demandé à chaque participant d'imaginer qu'il occupait le poste de chef de la direction et de rédiger un communiqué de presse fictif postdaté expliquant comment le groupe avait atteint ses objectifs de croissance. Cette démarche créative a obligé les dirigeants à repenser le *statu quo* et à admettre qu'ils ne pourraient pas y arriver seuls, ce qui les a disposés à coopérer sur divers plans.

La démarche collaborative de M. Ibrahim pour élaborer une vision commune et nourrir la créativité est fructueuse. Axiata a récemment publié des résultats financiers magnifiques, avec des profits nets atteignant 1,7 milliard de dollars RM (environ 495 millions de dollars US), soit trois fois plus que les 498 millions de dollars RM de 2008<sup>10</sup>.



## tes-vous un leader créatif?

---

Comment allez-vous développer les aptitudes essentielles pour améliorer la créativité dans votre équipe de direction?

De quelles façons pouvez-vous explorer, récompenser et intégrer mondialement des points de vue divers et non conventionnels?

Comment procédez-vous pour remettre en question chaque élément de votre modèle d'affaires afin de tirer le maximum des possibilités actuellement inexploitées?

Comment utiliserez-vous les nouveaux styles, technologies et outils de communication, à la fois pour diriger une nouvelle génération de talent et encourager la réflexion novatrice?

---



# R inventer les relations avec les clients

Les clients ont plus d'informations et de choix que jamais. La plus grande priorité des chefs de la direction est d'être en prise directe sur les clients afin de mieux prédire et combler leurs besoins.

---

*«Nos produits doivent anticiper les besoins plutôt que de répondre à une demande.»*

**Michael D'Ascenzo**, commissaire  
à la fiscalité, Office de l'impôt australien

---

### **Repenser les relations avec les clients**

Les clients sont de plus en plus branchés – mais le sont-ils avec vous? Dans un environnement dynamique et complexifié, bon nombre d'entreprises ont l'impression que les clients s'éloignent plutôt que de se rapprocher, car les nouveaux réseaux sociaux captent une part accrue de leur attention<sup>11</sup>.

L'attention des clients n'est pas la seule à se disperser. Les interactions ont changé elles aussi. Par exemple, même les sites Web de vente au détail les mieux conçus ne peuvent pas contrôler l'expérience de magasinage, car un nombre toujours plus élevé de ventes s'effectuent dans des sites de vente aux enchères et des sites affiliés, des sites géodépendants et une multitude de nouveaux canaux.

Les clients, qui semblent exposés chaque jour à de nouveaux produits, services et expériences, ne sont plus aussi fidèles à leurs marques ni même à leurs propres habitudes. Les réputations s'établissent et s'effondrent au gré des opinions exprimées en ligne, sur des microblogs ou «textées», par des amis, des blogueurs et des groupes de pression. Les chefs de la direction savent qu'ils doivent raviver l'intérêt et la fidélité des clients, sans quoi ils risquent de perdre du terrain au profit des concurrents.

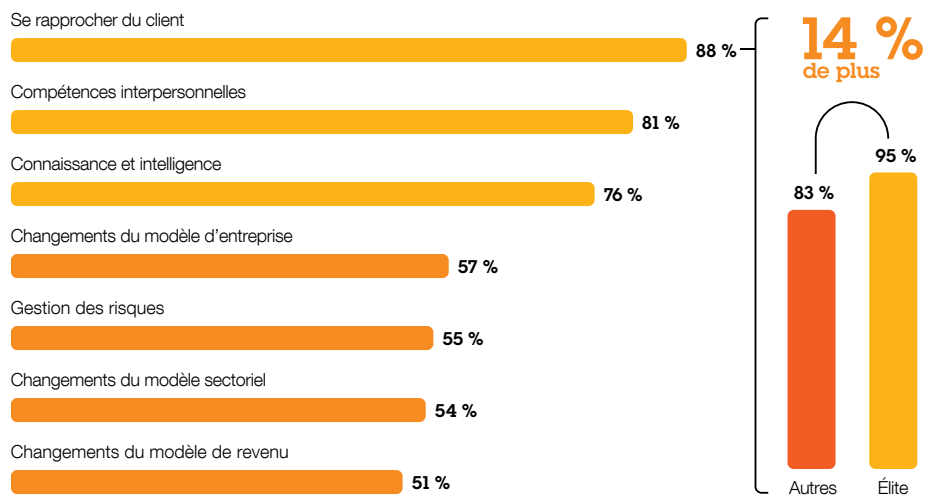
### **Se rapprocher davantage du client**

L'intimité avec les clients revêt la plus haute importance dans l'esprit des chefs de la direction. Quatre-vingt-huit pour cent de tous les chefs, et une stupéfiante proportion de 95 % des membres de l'élite, ont choisi de se rapprocher du client comme dimension la plus importante pour réaliser leur stratégie au cours des cinq prochaines années. Ces chefs sont convaincus qu'ils doivent non seulement rester en prise directe sur les clients (ou rétablir leur prise), mais aussi continuer d'apprendre à fortifier ces liens.



**Figure 13 Principales priorités au cours des cinq prochaines années**

Plus que tout, les chefs de la direction veulent en priorité se rapprocher des clients pour réaliser leur stratégie.



Un chef de la direction du secteur des télécommunications en République tchèque a reconnu que ce n'est pas une mince tâche. «À titre d'intervenant majeur dans notre marché, l'intimité avec les clients a une grande importance pour nous, mais ce n'est pas aussi simple que ça en a l'air.» Comme pour à peu près tout le reste dans cet environnement plus complexe, il faudra de nouvelles méthodes et une nouvelle mentalité pour se rapprocher du client.

Dans nos conversations avec les leaders, nous avons senti que les chefs de la direction étaient plus déterminés que jamais à assumer personnellement la responsabilité d'axer leur entreprise sur les clients. Les décisions doivent se fonder d'abord sur les besoins des clients, «même à l'échelon du chef de la direction», a affirmé un chef de secteur bancaire en Hongrie.

*«Pour arriver à surprendre nos clients, nous devons trouver des idées inattendues en faisant interagir des personnes aux perspectives variées. Il est urgent pour nous de développer un système de gestion de ces idées inattendues.»*

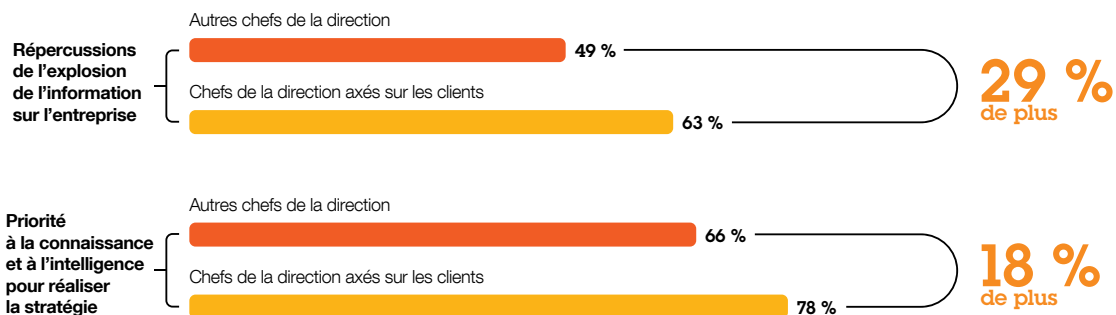
**Shukuo Ishikawa**, président et chef de la direction, directeur représentatif, NAMCO BANDAI Holdings, Inc.

### Transformer l'explosion des données en connaissance

Dans le but de mieux comprendre ce qui distingue les leaders axés sur les clients, nous avons approfondi notre analyse des chefs de la direction pour lesquels se rapprocher du client est la plus haute priorité. Ceux-ci s'attendent, dans une proportion supérieure de 29 %, à ce que l'explosion de l'information ait de très fortes répercussions sur leur entreprise au cours des 5 prochaines années. Aussi, dans une proportion supérieure de 18 %, ils comptent sur la connaissance et l'intelligence pour réaliser leur stratégie.

**Figure 14** Exploiter l'explosion de l'information

Les chefs de la direction axés sur les clients exploiteront la connaissance et l'intelligence pour mieux répondre aux besoins des clients.



Un nombre stupéfiant de chefs de la direction ont décrit leur entreprise comme étant riche en données, mais pauvre en connaissance. Bon nombre d'entre eux se sont dits frustrés de ne pas pouvoir transformer les données dont ils disposent en plans d'action utilisables, sans parler d'arriver à déceler les occasions naissantes. «On dirait que nous avons plus de données, mais que nous sommes moins bien informés», a déclaré un chef du secteur de l'électronique au Canada. «Nous avons plus de mal à discerner l'essentiel.»

Gênés par ce qui semble être un brouillard de données toujours plus dense, les chefs de la direction n'ont jamais exprimé un besoin plus pressant d'éliminer les angles morts. Trop souvent, disent-ils, l'information tirée des échanges avec les clients est submergée par les cloisons organisationnelles. Ou bien la connaissance s'appuie uniquement sur l'information la plus facile à recueillir. Les entreprises capables de combiner ou de superposer plusieurs types d'informations provenant de divers canaux clients – et de le faire fréquemment – sont les mieux placées pour réussir<sup>12</sup>. Un chef du secteur de l'éducation au Canada a mentionné le problème de la mauvaise qualité des données : «L'information n'est pas bien validée. C'est un problème d'explosion de la "désinformation".»

De nos jours, l'information non structurée – comme les commentaires publiés dans des sites Web ou des blogues – s'analyse aussi facilement que les réponses à des questionnaires à choix multiples. Toutefois, cette information non structurée échappe en grande partie au contrôle de l'entreprise, sur Internet, par exemple, ou dans le centre d'appels d'un partenaire, d'où la nécessité d'une collaboration enrichie et utile avec les clients, les partenaires et autres.

### **Susciter la confiance pour engendrer la connaissance**

Quand on leur demande comment évolueront les attentes de leurs clients à leur égard au cours des cinq prochaines années, 82 % des chefs de la direction s'attendent à ce que les clients – et dans le cas du gouvernement, les citoyens – exigent une meilleure connaissance de leurs besoins. Soixante-dix pour cent ont déclaré que les clients s'attendraient à des services nouveaux et différents, et presque autant à une amélioration de la collaboration et du partage de l'information.

Depuis longtemps, l'amélioration de la collaboration – aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise – est prioritaire pour les chefs de la direction. Dans notre dernière étude auprès des chefs de la direction, ceux-ci ont indiqué que plus ils en savaient au sujet des clients, mieux ils pouvaient innover pour eux<sup>13</sup>. À peine deux ans plus tard, les réseaux sociaux ont multiplié le degré d'interaction auquel les clients et les citoyens s'attendent de la part des entreprises. Il ne suffit plus de simplement collaborer. Le mot d'ordre aujourd'hui est de «cocréer».

---

*«La technologie modifie déjà le comportement de nos clients. À l'heure actuelle, les clients vérifient les prix sur quatre continents en utilisant la technologie dont ils disposent.»*

**Michael Ward**, chef de la direction, Harrods

---

De fait, la collaboration avec les clients atteint aujourd'hui des niveaux sans précédent. Selon un récent sondage mené par IBM, une remarquable proportion de 78 % des consommateurs interrogés était disposée à collaborer avec des détaillants pour la mise au point de produits et services<sup>14</sup>.

**Figure 15 Les chefs de la direction prédisent les attentes des clients**

En tout premier lieu, les chefs de la direction croient que les clients attendent des entreprises qu'elles comprennent mieux leurs besoins.

**Meilleure compréhension des besoins**



**Services nouveaux ou différents**



**Amélioration de la collaboration, partage de l'information**



**Produits nouveaux ou différents**



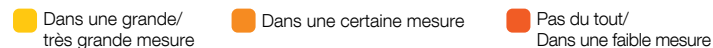
**Canaux nouveaux ou différents**



**Souci accru à l'égard de la responsabilité sociale**



**Attention plus soutenue à l'équation prix-valeur**



«Nous sommes très axés sur les publics (produits, services et marchés). Historiquement, nous gérons notre entreprise un peu comme un service public. À partir de maintenant, nous segmentons nos produits et services pour des publics particuliers.»

**Glenn Britt**, président du conseil, président et chef de la direction, Time Warner Cable

De nos jours, la connectivité avec les clients trouve sa véritable récompense dans les précieux renseignements obtenus de la part de clients qui croient que les entreprises se serviront de cette information dans leur intérêt mutuel – pour eux, d'autres clients comme eux et l'entreprise. Par exemple, une personne qui prend des médicaments pour soigner une maladie chronique serait probablement plus disposée à renseigner les chercheurs médicaux sur ses symptômes pertinents dans un site de réseautage social destiné aux patients.

Depuis que nous avons sondé les chefs de la direction il y a deux ans au sujet de la fidélité des clients, l'un des principaux changements a été la croissance phénoménale des réseaux sociaux. Twitter a connu une hausse de 1 928 % entre juin 2008 et juin 2009, et compte aujourd'hui plus de 21 millions de visiteurs distincts chaque mois<sup>15</sup>. En une seule année, de janvier 2009 à décembre 2009, Facebook est passé de 150 à 350 millions d'utilisateurs inscrits<sup>16</sup>. Si Facebook était un pays, ce serait le troisième pays au monde pour le nombre d'habitants<sup>17</sup>. Ces sites et la kyrielle d'autres sites dans lesquels les consommateurs et les citoyens expriment leur approbation ou leur désapprobation vont exiger une toute nouvelle approche.

Aux dires d'un chef du secteur des télécommunications aux États-Unis, «les réseaux sociaux sont au cœur de la collaboration et du partage de l'information; ils seront des facteurs de différenciation». Un chef de service public au Royaume-Uni l'a reconnu : «Il existe une toute nouvelle génération de clients avec lesquels nous devons apprendre à dialoguer; ils pratiquent tous le microblogage, mais pas nous.»

### **Remettre en question l'équation prix-valeur**

Tandis que les fournisseurs et les concurrents se mondialisent, et que les communications deviennent virales, les nouvelles tendances et les innovations circulent rapidement d'un bout à l'autre du monde. Le temps de percevoir les préférences des clients, elles ont déjà changé. Les chefs de la direction reconnaissent que pour suivre l'évolution rapide des changements par région et par segment, il leur faut continuellement s'alimenter à de nouvelles sources de connaissance.

---

### **Perspectives des étudiants**

Les étudiants prévoient le changement des attentes des clients à l'égard de nouveaux produits et services dans la même proportion que les chefs de la direction, mais ils sont 24 % plus nombreux à s'attendre à des exigences beaucoup plus élevées de la part des clients à l'égard de canaux nouveaux ou différents.

*«Il est très important de comprendre les besoins. Mais il faut saisir qu'il s'agit d'une compréhension à l'échelle de chaque personne – et non simplement en termes de “comportement d'achat”.»*

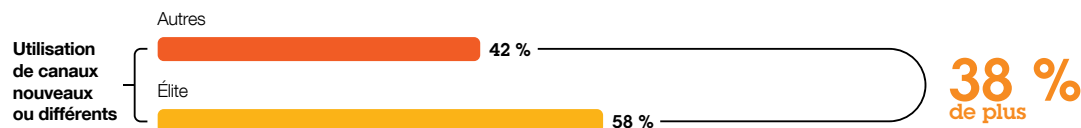
**Étudiant, États-Unis**

---

Rares sont les tendances qui l'emportent sur une meilleure compréhension de l'évolution des préférences des clients à l'égard des prix et de la qualité. Naturellement, la récession a rendu les clients plus attentifs aux prix. En même temps, de nouveaux groupes de consommateurs naissent dans les marchés en développement rapide. Leurs attitudes au sujet des prix et de la valeur sont largement méconnues, surtout par les entreprises qui ne sont pas de la région.

Les entreprises d'élite que nous avons rencontrées savent qu'elles doivent réussir dans ce domaine. Dans une proportion de 38 %, elles sont plus susceptibles que toutes les autres de mettre l'accent sur l'équation prix-valeur dans leurs stratégies futures.

**Figure 16 Les entreprises d'élite mettent davantage l'accent sur l'équation prix-valeur**  
Elles reconnaissent la nécessité de mieux comprendre les compromis prix-valeur des clients.



### Concevoir l'expérience client

Les entreprises découvrent de nouvelles façons d'approfondir leur compréhension des nouveaux besoins. En outre, elles conçoivent de meilleures expériences clients pour toutes leurs interactions.

De plus en plus, les entreprises tendent à synchroniser leurs processus avec l'expérience client souhaitée, et modifient leurs indicateurs de performance de façon à mesurer cette expérience. «Nous allons diriger selon l'expérience client», a expliqué un chef du secteur des télécommunications aux États-Unis.

Les entreprises devront plus que jamais «suivre le client» au fil de ses communications avec elles ou à leur sujet dans tous les canaux possibles. Voilà pourquoi il n'est guère étonnant que les entreprises d'élite, dans une proportion de 13 %, aient été plus susceptibles que les autres de s'occuper de développer des canaux nouveaux et différents. Cela permet également d'envisager de nouveaux moyens de mobiliser les clients pour profiter de leur créativité et co-innover à la mise au point de nouveaux modèles de produits et services.

Les chefs avec lesquels nous avons parlé ont manifesté une nouvelle détermination à faire passer le client en premier. Comme l'a exprimé un chef du secteur des sciences de la vie aux États-Unis : «Notre modèle sectoriel va changer de façon à nous rapprocher du client.»

---

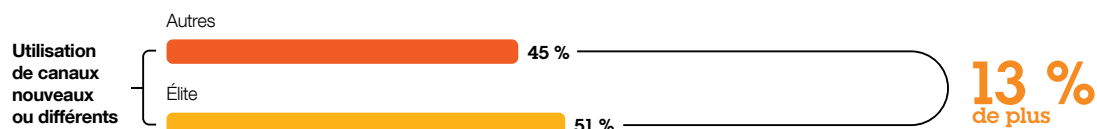
*«Nos clients veulent une personnalisation des services et des produits. Chaque personne devient un marché unitaire.»*

**Tony Tyler**, chef de la direction Cathay Pacific Airways

---

**Figure 17 Les entreprises d'élite sont plus nombreuses à explorer de nouveaux chemins vers les clients**

La découverte de nouveaux canaux d'échange d'information avec les clients est essentielle pour offrir les expériences clients souhaitées.



## Recommandations

Dans le nouveau contexte économique, il est indispensable d'adopter une nouvelle démarche d'intimité avec les clients, ce qui exige un engagement plus soutenu que jamais auparavant. Les entreprises qui réussissent le mieux à extraire les connaissances auparavant enfouies dans d'énormes quantités d'informations sur les clients bénéficient d'un avantage considérable pour approfondir les liens déjà établis et nouer de nouvelles relations.

### **Honorez vos clients avant toute chose**

*Établissez un niveau d'attention sans précédent.* À partir du chef de la direction, chaque employé de l'entreprise doit être hypercentré sur les clients. Que la valeur pour les clients devienne votre priorité absolue. Assurez-vous que chaque employé est responsable de la satisfaction des clients ou d'une mesure de la valeur pour les clients, et qu'il est évalué chaque année selon ce critère.

*Rehaussez l'exposition aux clients.* Faites en sorte qu'il soit facile pour les clients d'entrer en contact avec la personne appropriée dans votre entreprise. Chaque employé doit disposer de l'information nécessaire pour traiter avec les clients de façon adéquate et efficace. Tous les employés doivent comprendre le lien entre leur travail et la valeur qu'en retirent les clients.

*Mesurez ce que les clients valorisent.* Sachez vraiment ce qui motive les clients actuels et potentiels à choisir votre produit ou service. Allez au-delà des normes actuelles pour vérifier de façon proactive que vous offrez aux clients ce qu'ils veulent et selon un mode de livraison qui leur convient. Comprenez les objectifs d'affaires de vos clients et aidez-les à réussir.

### **Utilisez les communications bidirectionnelles pour rester en prise directe sur vos clients**

*Intégrez les clients à votre équipe.* Améliorez les relations avec les clients en trouvant de nouvelles façons de communiquer, de nouveaux rôles à leur confier, de nouvelles questions à leur poser, de nouveaux moyens d'être à leur écoute, de nouveaux modes d'évaluation de leurs commentaires et de nouvelles façons de tirer parti de ce que vous apprenez. Prenez des engagements envers vos clients – et tenez-les.



*Demandez aux clients ce qu'ils désirent.* Fidélisez les clients en les faisant participer directement à la définition des besoins émergents. Modifiez constamment vos offres en fonction de l'évolution rapide de leurs préférences. Assurez-vous de fournir aux clients ce qu'ils voudront demain, et non ce qu'ils voulaient hier.

*Utilisez de nouveaux moyens pour co-innover et interagir avec les clients.* Collaborez sur différents canaux pour créer de nouveaux produits et services. Entretenez un dialogue constant par des échanges en face à face et sur les réseaux sociaux. Faites participer vos clients avant et après la vente, y compris dans le service à la clientèle.

*Assurez une véritable transparence de vos processus.* Demandez à vos clients quels sont les processus qui fonctionnent bien et ce qu'il faudrait faire pour corriger ceux qui ne fonctionnent pas. N'oubliez pas de leur demander ce qu'ils veulent savoir au sujet de vos processus, de vos produits et services, et de votre entreprise.

### **Profitez de l'explosion de l'information**

*Exploitez la valeur des données illimitées.* Décelez et priorisez les possibilités cachées grâce à une meilleure gestion et utilisation de l'information. Trouvez de nouvelles façons d'extraire de la valeur de données non structurées, non numériques (et souvent éphémères). Ne vous contentez pas de collecter les données, mais faites des liens entre elles — aidez les parties prenantes tant à l'interne qu'à l'externe à intégrer les faits de manière pertinente.

*Transformez les données en connaissance puis en action qui crée des résultats commerciaux.* Assurez-vous que les bonnes personnes ont accès aux bonnes données pertinentes au bon moment. Supprimez les angles morts qui nuisent à la prise de décisions bien fondées en fournissant des analyses et des connaissances contextuelles. Effectuez des analyses qui vous permettent, à vous et à vos employés, de «prédire et d'agir» plutôt que de simplement «sentir et réagir».

*Partagez librement l'information pour développer la confiance et améliorer les relations avec les clients.* Assurez-vous de fournir aux clients l'information qui les intéresse, et dans la forme voulue. Améliorez l'efficacité – et non simplement l'efficacéité – des échanges d'information pour éviter le piège d'accélérer la livraison d'une information dont vos clients n'ont pas besoin.

## Étude de cas

### **CenterPoint Energy et Oncor**

#### *Les compteurs intelligents redonnent du pouvoir aux clients*

Traditionnellement, les clients laissent leurs fournisseurs d'énergie prendre toutes les décisions sur l'alimentation électrique, dans la mesure où ils reçoivent l'énergie nécessaire en temps voulu. Cette époque est révolue. Au Texas, les distributeurs d'électricité CenterPoint Energy et Oncor répondent aux nouveaux besoins des clients et leur donnent à présent les moyens de mieux contrôler leur consommation d'électricité.

Ces deux sociétés font partie d'un consortium qui a lancé un nouveau site de service Web dans lequel les consommateurs qui disposent de compteurs intelligents peuvent suivre leur consommation quotidienne d'électricité<sup>18</sup>. CenterPoint Energy a commencé à déployer son système de compteurs évolués en mars 2009. Elle a installé 267 000 compteurs intelligents et prévoit d'en installer plus de 2 millions d'ici 2014<sup>19</sup>. Pour sa part, Oncor a installé plus de 800 000 compteurs intelligents et compte avoir remplacé la totalité des compteurs de son réseau, soit un peu plus de trois millions, d'ici 2012<sup>20</sup>. Dans le cadre de ce déploiement, Oncor donne aux détaillants en électricité la possibilité de contrôler directement les thermostats et autres charges interruptibles, d'envoyer des signaux relatifs aux prix et de fournir des renseignements sur la tarification différenciée aux appareils résidentiels des consommateurs compatibles avec le protocole ZigBee.

Les compteurs intelligents assurent la liaison entre les clients et les réseaux intelligents que construisent actuellement plusieurs compagnies d'électricité. Ces réseaux eux-mêmes illustrent parfaitement en quoi la technologie peut servir non seulement à contrôler la complexité, mais aussi à l'exploiter. Ils utilisent des senseurs et des logiciels raffinés pour acheminer l'électricité le plus efficacement possible, selon les conditions du moment.

Grâce à ces projets, les clients auront accès en temps presque réel à des données sur leur consommation, ce qui les aidera à prendre des décisions plus éconergétiques. Ces projets permettront également aux détaillants en électricité, c'est-à-dire aux sociétés qui vendent directement l'énergie aux consommateurs, de proposer au détail des outils d'analyse de la consommation, des tarifs différenciés selon l'heure et des services prépayés qui aideront les clients à mieux gérer leurs dépenses en électricité<sup>21</sup>.

## R inventez-vous les relations avec les clients?

---

Comment allez-vous mobiliser les clients en utilisant de nouveaux moyens qui rehaussent l'intérêt et la fidélité afin de susciter une nouvelle demande et de nouvelles sources de revenu?

Comment pouvez-vous intégrer les clients plus efficacement et directement dans le développement des produits et services?

Arrivez-vous à discerner la voix de vos clients dans l'énorme quantité de données? Pouvez-vous comprendre l'information dont vous disposez et agir en conséquence?

---



# Acquiescer la dextérité opérative

Les chefs de la direction maîtrisent la complexité de toutes sortes de manières. Ils redéfinissent leurs stratégies opératives pour atteindre une rapidité et une flexibilité maximales. Ils intègrent la valeur de la complexité dans des produits, des services et des interactions clients d'une élégante simplicité.

---

*«La simplification et la standardisation sont des stratégies fondamentales que nous utilisons depuis plusieurs années pour réduire la complexité actuelle et future.»*

**Brenda Barnes**, présidente du conseil et chef de la direction, Sara Lee

---

### **Se préparer en vue de la croissance**

Les chefs de la direction se trouvent actuellement dans des conditions éprouvantes. Sous les assauts de l'instabilité, ils ont appris à s'attendre à l'imprévisible. Mais ils savent que le retour à la croissance leur demandera plus que de la résilience ou de l'assurance. Ils doivent rebondir avec une vigueur digne d'athlètes olympiques. Non seulement les nouvelles occasions se multiplient-elles dans les marchés en développement, mais de nouveaux segments de clientèle se forment également dans les marchés arrivés à maturité. Les entreprises qui ne sont pas prêtes à saisir immédiatement ces nouvelles occasions pourraient les voir leur échapper presque dès leur apparition.

La fragmentation rapide accentue encore la pression. Malgré la mondialisation, les marchés diffèrent les uns des autres, les catégories de produits et de services prolifèrent, et les segments de clientèle sont de plus en plus individualisés. Une telle diversité et un tel fractionnement accentuent beaucoup la complexité que ressentent déjà les leaders des secteurs privé et public.

D'ailleurs, les chefs de la direction que nous avons rencontrés envisagent l'adoption d'une nouvelle méthode de planification, soit une révision plus fréquente des stratégies d'affaires et l'établissement d'un mode de changement continu par l'innovation du modèle d'affaires. Pour cela, il leur faudra des modèles opérationnels extrêmement flexibles et l'assurance permettant d'agir avec célérité.

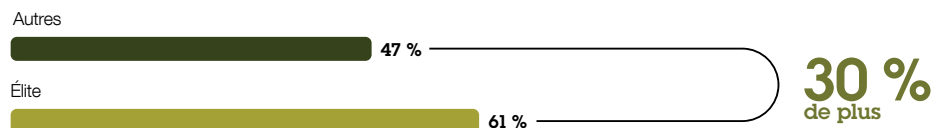
### **Simplifier pour accélérer**

Trop souvent, les structures d'exploitation complexes dégénèrent pour devenir exagérément et inutilement compliquées. Au fil des ans, les erreurs de conception surgissent même dans les meilleurs modèles opérationnels.

Un processus inefficace se retrouve lié à un processus crucial, par exemple, et ralentit toute l'entreprise. Les fusions et acquisitions génèrent des systèmes redondants et créent des lacunes béantes. Les objectifs changent et les anciens processus n'ajoutent plus de valeur, mais demeurent incrustés. Les processus finissent par ressembler à des écheveaux dans lesquels il est difficile de distinguer les connexions qui ajoutent de la valeur de celles qui créent des dépendances insoutenables.

**Figure 18 La majorité des membres de l'élite prévoit simplifier les opérations**

Moins de la moitié des autres chefs de la direction mettra l'accent sur la simplification pour mieux gérer la complexité.



Face à cela, de nombreux chefs de la direction ont exprimé le besoin de simplifier leurs stratégies d'exploitation afin de mieux gérer la complexité. Les membres de l'élite étaient plus susceptibles que les autres dans une proportion de 30 % de s'occuper de simplification. «Nous réagissons à la vague de complexité dans le monde en simplifiant nos produits et processus», nous a dit un chef du secteur bancaire aux Pays-Bas.

**Masquer la complexité à votre avantage**

Les chefs de la direction à qui nous avons parlé ont exprimé un besoin de simplification allant au-delà des processus allégés et des produits conviviaux pour arriver à rationaliser les interactions avec les clients, les employés et les partenaires, et à les rendre plus utiles.

Ils ne souhaitent pas éliminer toute complexité de leur structure d'exploitation ni de leurs gammes de produits. Ils cherchaient plutôt à optimiser leurs modèles opérationnels en fonction d'objectifs précis. Bon nombre d'entre eux mettent l'accent sur la rapidité et la flexibilité afin de viser l'atteinte de nouvelles sources de revenu. D'autres veulent d'abord se rapprocher des clients en créant de meilleures expériences clients.

Il va sans dire que l'interface des produits même les plus complexes devrait être intuitive et conviviale. Il en va de même pour chaque interaction avec un client, un patient ou un citoyen. Un dirigeant du gouvernement en Nouvelle-Zélande a résumé ainsi les changements prévus dans sa stratégie opérationnelle : «Nous allons gérer la complexité du côté des processus, mais simplifier l'expérience pour les clients.»

---

*«Quand les choses ont l'air très simples, il faut chercher comment devancer les concurrents. Quand les choses sont complexes, il faut simplifier pour obtenir l'avantage concurrentiel.»*

**Graeme Liebelt**, directeur en chef délégué et chef de la direction, Orica Limited

---

---

*«Puisque le monde n'est pas linéaire, pour réduire la complexité, il faut traiter sur-le-champ d'énormes quantités d'informations et en extraire quelques pépites afin de prendre des décisions rapides. Les entreprises les plus aptes à composer avec la complexité ont un avantage sur leurs concurrents.»*

**Julian Segal**, directeur en chef délégué et chef de la direction, Caltex Australia Limited

---

L'astuce consiste à garder la complexité «derrière le rideau», pour faciliter les choses aux clients ainsi qu'aux employés dont la productivité est entravée par la lourdeur des systèmes et processus. Devant l'omniprésence de la complexité, l'avantage concurrentiel revient à ceux qui réussissent à la masquer dans des domaines cruciaux comme la génération des revenus et le service à la clientèle.

### **Bénéficiaire de la complexité**

Pour dominer le marché, il faut également maîtriser la complexité. La complexité qui prend la forme d'une interconnectivité accrue ne disparaîtra pas et ne devrait pas disparaître. Le tsunami de données produites par l'interconnexion entre les gens et les choses, combiné avec les nouvelles technologies et fonctions analytiques, a déjà donné lieu à des innovations percutantes dans divers secteurs, comme le livre électronique, la vente au détail sur Internet et la musique numérique, ainsi qu'à des améliorations notoires dans le fonctionnement du monde, par exemple, les systèmes intelligents «de la ferme à la table».

En Chine, 84 % des consommateurs sondés par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale ont déclaré qu'ils étaient plus préoccupés qu'avant par la sécurité des aliments, et 65 % ne font pas confiance aux fabricants de produits alimentaires<sup>22</sup>. Ce problème ne touche pas seulement la Chine. Aux États-Unis, il a fallu deux mois aux responsables pour trouver la source d'une éclosion mortelle de salmonelle.

En Norvège, au Canada et ailleurs, les entrepôts, les fournisseurs de moulée, les usines de transformation, les camionneurs et les détaillants travaillent ensemble pour créer des systèmes permettant de suivre la viande, la volaille et même le blé de la ferme à la table, et pour les conserver dans des conditions optimales tout au long de la chaîne d'approvisionnement<sup>23</sup>.

Les données sont collectées et analysées pour suivre chaque aspect d'un aliment, qu'il s'agisse de sécurité, de qualité et d'autres considérations. Dans bien des cas, les consommateurs ont maintenant accès à des sites Web leur permettant de déterminer l'origine précise de l'aliment qu'ils viennent d'acheter<sup>24</sup>. Les mêmes systèmes et données recueillies pour retracer les aliments peuvent être exploités par les producteurs pour rehausser leur efficacité et réduire leurs coûts – et même optimiser leurs émissions de carbone – d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement.



Un fournisseur de soins de santé aux États-Unis a décrit la complexité comme étant une occasion à saisir : « Plus les choses sont complexes, plus elles sont intéressantes. Je n'ai jamais cru que le bon vieux temps était si bon. Cela n'a jamais été un aussi bon moment pour travailler dans le secteur des soins de santé. Ce n'est pas plus facile, mais plus satisfaisant. »

### Concevoir en fonction de la dextérité

Pour dessiner le profil des entreprises adroites, nous avons regroupé les chefs de la direction qui reconnaissent la valeur de décisions rapides, d'une démarche stratégique itérative et de la vitesse d'exécution. Ce sont là trois construits organisationnels fondamentaux pour agir rapidement et efficacement dans un contexte complexe et évolutif. Un chef du secteur de l'aérospatiale et de la défense aux États-Unis a énoncé avec concision le besoin de dextérité opérationnelle : « Même si vous êtes bon dans tout ce que vous faites, si vous êtes incapable de vous adapter, vous êtes cuit. »

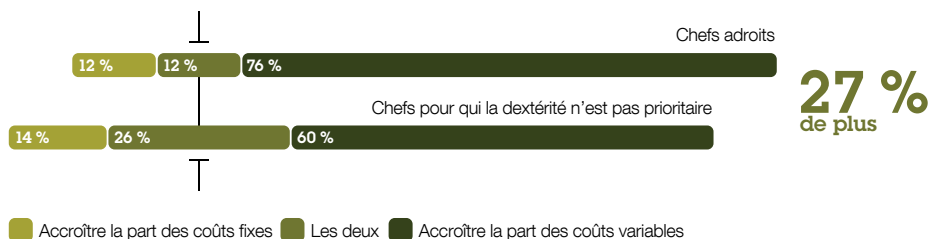
Fait à souligner, nous avons constaté que ce groupe de dirigeants adroits était plus susceptible dans une proportion de 19 % de considérer la créativité comme une qualité de leadership essentielle. Ils ont d'autres objectifs en commun. Ils sont plus susceptibles d'éviter les coûts fixes dans la mesure du possible. Les trois quarts des chefs de la direction qui se soucient particulièrement de dextérité opérationnelle planifient de modifier leurs activités pour accroître leurs coûts variables.

« Nous envisageons une profonde transformation de la façon dont nous utilisons notre actif actuel. »

D' Stephen Duckett, président et chef de la direction, Services de santé de l'Alberta

Figure 19 Remplacement des coûts fixes par des coûts variables

Les chefs de la direction les plus adroits se soucient beaucoup plus des structures de coûts variables de façon à pouvoir s'adapter rapidement à la hausse ou à la baisse.



---

### Perspectives des étudiants

Les étudiants prévoient que les entreprises seront aplaties et flexibles. Comparativement aux chefs de la direction, ils étaient plus susceptibles à 90 % de choisir l'adaptabilité comme une des trois principales aptitudes à intégrer dans les stratégies opérationnelles des entreprises.

*«Une entreprise capable de s'adapter peut faire face à tout ce qui lui arrive, c'est donc toujours une bonne qualité pour n'importe quelle entreprise. De nos jours, les marchés changent constamment, ce qui rend cette qualité encore plus importante. L'aptitude à voir ce qui s'en vient réduit le risque d'affaires et peut aisément aider l'entreprise à planifier.»*

Étudiant, France

---

En optant pour un modèle de service, en privilégiant davantage l'impartition et les partenariats, ils ont accès à des compétences et peuvent moduler leur entreprise selon les besoins. Ils bénéficient donc d'une flexibilité accrue pour exploiter les créneaux de croissance ciblés<sup>25</sup>. Ils standardisent les processus dans la mesure du possible, et profitent des modèles de services partagés dans des fonctions clés telles que les opérations de ressources humaines et de finances. Ils se trouvent ainsi plus libres de s'occuper des activités valorisées par les clients ou les citoyens.

### Rééquilibrer les activités mondiales et locales

Les entreprises adroites pèsent soigneusement les cas où il convient d'exploiter un avantage mondial et ceux où il vaut mieux optimiser leur action locale. Des approches modulaires, fondées sur des composantes standardisées dans des secteurs comme le développement et la fabrication des produits, aident les entreprises à être efficaces à l'échelle mondiale tout en demeurant bien branchées localement. L'importance accrue de cette recherche d'équilibre fait écho aux conclusions de notre dernière étude auprès des chefs de la direction : en 2008, les chefs de la direction commençaient à exprimer le besoin de concilier intégration mondiale et pertinence locale<sup>26</sup>.

La décision relative à l'équilibre entre l'échelle mondiale et l'échelle locale ressemble au débat sur la décentralisation. La situation est rarement en noir et blanc. Comme l'a dit un chef du secteur de l'électronique en Suisse : «La question n'est pas de centraliser ou de décentraliser. Il faut décider ce qui convient le mieux à chaque unité d'affaires ou élément dans la chaîne de valeur.»

Les dirigeants adroits étaient plus désireux que les autres dans une proportion de 23 % de trouver l'équilibre optimal entre les marchés mondial et locaux. Ils donnaient la priorité à l'analyse des éléments opérationnels qui fonctionnent le mieux à l'échelle mondiale par rapport à ceux qui conviennent davantage à l'échelle locale. Les chefs de la direction ont reconnu qu'il n'est pas facile de trouver la combinaison gagnante et qu'ils se rabattent trop souvent sur les méthodes qui leur sont familières. Un chef du secteur industriel au Royaume-Uni a relaté que la centralisation était la tendance de fond dans son entreprise. «Nous avons toujours tendance à centraliser pour régler les problèmes, a-t-il dit, et c'est toujours la mauvaise solution.»

### Cibler la nouvelle croissance

Un chef du secteur des sciences de la vie au Royaume-Uni a fait état d'une préoccupation partagée par de nombreux dirigeants à qui nous avons parlé : «Je me demande si nous n'avons pas raté des occasions en étant trop repliés sur nous-mêmes.» Par contre, les entreprises adroites ont confiance dans leur aptitude à déceler et à exploiter ces pointes potentielles de croissance, et prévoient que 20 % de plus de leurs revenus proviendront de nouvelles sources au cours des cinq prochaines années.

Les entreprises capables de se réorienter et de s'optimiser en souplesse selon des objectifs précis sont les mieux placées pour saisir n'importe quelle occasion ou réagir à n'importe quel événement qui les touche. Dans le contexte de l'urgent besoin d'une reprise économique – malgré l'accélération constante du changement –, la dextérité opérationnelle est au cœur du retour à la croissance.

---

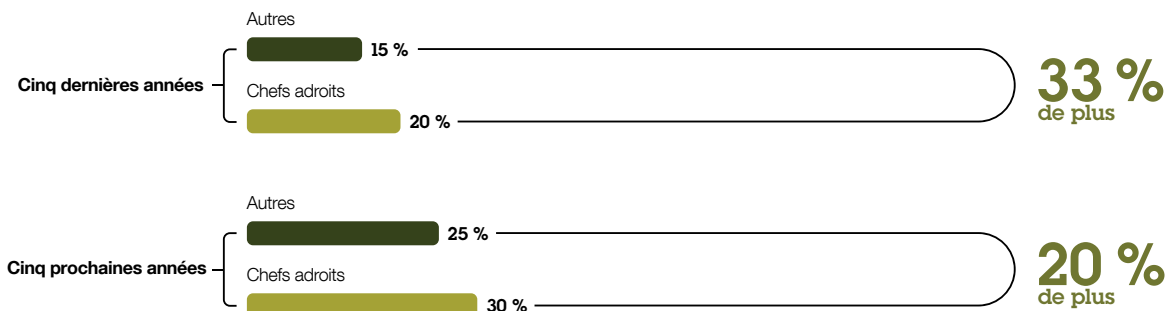
*«Le défi tient au court délai dont nous disposons pour profiter d'une situation ou d'une occasion stratégique.»*

**Norman Gerber**, chef de la direction,  
Versicherung der Schweizer  
Ärzte Genossenschaft

---

**Figure 20 Revenus tirés de nouvelles sources**

Les chefs de la direction qui font preuve d'une rapidité et d'une dextérité supérieures prévoient tirer 20 % de plus de leurs revenus de nouvelles sources au cours des cinq prochaines années.



## Recommandations

La dextérité opérationnelle permet aux chefs de la direction de saisir les occasions de croissance et de relever les défis sans délai. Leurs activités étant rapides et flexibles, ils peuvent exceller dans l'art de trouver des avantages à la complexité, à la fois pour leurs clients et pour eux-mêmes.

### **Simplifiez partout où c'est possible**

*Simplifiez les interactions avec les clients.* Qu'il soit ultrafacile pour les clients de traiter avec votre entreprise. Éliminez la complexité inutile de façon que les politiques et procédures touchant les clients de même que l'accès aux produits et services soient sans effort du point de vue des clients. Cherchez constamment à rendre l'expérience intuitive.

*Simplifiez les produits et services en masquant la complexité.* Offrez aux clients des fonctions enrichies sous des interfaces simples. Proposez des produits et services de grande valeur, faciles à utiliser malgré leur complexité sous-jacente nécessaire et désirable. Distinguez les fonctions sur lesquelles les clients veulent exercer leur influence de celles pour lesquelles ils préfèrent ne pas avoir le choix.

*Simplifiez pour l'entreprise et les partenaires.* Communiquez de façon absolument limpide les priorités de l'entreprise et ce que vous attendez de chacun. Éliminez la paperasserie et mettez en œuvre des processus allégés. Intégrez les fonctions pour créer des équipes responsabilisées et accélérer la prise de décisions.

### **Gérez la complexité systémique**

*Mettez la complexité au service des parties prenantes.* Refusez de laisser la complexité mondiale encombrer votre chaîne d'approvisionnement – au contraire, tirez parti de l'existence d'une foule d'options pour la rendre plus efficiente et efficace. Grâce à une meilleure connaissance des clients, des processus et des partenaires d'affaires, améliorez les décisions et l'action en temps réel partout dans l'entreprise. Envisagez de rehausser la valeur en gérant davantage la complexité pour vos clients.

*Profitez des avantages de l'analytique.* Décelez, quantifiez et réduisez les éléments inefficaces à l'échelle systémique. Tirez l'analyse de l'ombre où elle est réservée à quelques experts pour la transformer en outil de responsabilisation de chaque personne dans l'entreprise.

### **Encouragez une mentalité de rapidité et de flexibilité**

*Agissez rapidement.* Soyez audacieux – prenez les décisions dès que vous en «savez assez» et résistez à l'envie d'attendre de «tout savoir». Fiez-vous à votre vision stratégique pour trouver la lumière dans un environnement nébuleux.

*Poussez la vitesse d'exécution.* Rationalisez les processus de façon à permettre une prise de décisions et une exécution rapides. Supprimez les obstacles de procédure ou de politique en autorisant les employés aux échelons appropriés à agir. Reconnaissez et valorisez les cas où la flexibilité apporte de la valeur.

*Corrigez le cap au besoin.* Associez quelques mesures claires à vos objectifs de façon à découvrir les voies du succès, puis suivez les résultats à intervalle régulier dans une boucle continue de rétroaction. Modifiez vos actions à la lumière des leçons tirées de l'expérience.

### **Agissez à l'échelle «globalocale<sup>27</sup>»**

*Trouvez la combinaison adéquate d'activités mondiales et locales.* Dans la mesure du possible, agissez à l'échelle mondiale, et à l'échelle locale lorsqu'il le faut. Approfondissez votre compréhension de ce qu'il faut réellement localiser. Tenez compte des différences culturelles et ne supposez pas que ce qui convient à un pays ou à un marché convient nécessairement à un autre pays ou marché. Découvrez constamment de nouvelles possibilités de croissance partout dans le monde.

*Couvrez le monde avec l'aide de partenaires.* L'agilité est souvent fonction du travail d'équipe. Sachez où se trouvent les occasions les plus intéressantes à tout moment et exploitez-les. Renforcez vos aptitudes au partenariat de façon à substituer des coûts variables aux coûts fixes, et à profiter le plus possible des expertises géographiques et des avantages en termes de coûts.

## Étude de cas

### Groupe Volkswagen

#### *Actif partout dans le monde*

Le Groupe Volkswagen est l'un des principaux constructeurs automobiles du monde et le plus important en Europe, avec un chiffre d'affaires supérieur à 105 milliards d'euros (environ 140 milliards de dollars US<sup>28</sup>). Le Groupe vise à devenir le leader mondial d'ici 2018<sup>29</sup>. En outre, vu la stagnation de la demande de véhicules neufs dans les économies développées, il souhaite affirmer sa présence dans les marchés émergents. La question fondamentale est donc : comment peut-il soutenir la concurrence et demeurer rentable?

Le Groupe Volkswagen a trouvé la solution en créant un modèle opérationnel qui équilibre activités mondiales et activités locales. Le Groupe compte neuf marques dans sept pays européens. Chaque marque possède son propre caractère et fonctionne comme une entité indépendante. L'ensemble du Groupe partage une vision mondiale, reproduit les meilleures pratiques et exploite les économies d'échelle. À partir de 2012, une stratégie de fabrication «modulaire» optimisera encore davantage la production et les coûts pour les différentes marques et dans les différentes régions<sup>30</sup>. Cela permettra au Groupe de réduire ses coûts unitaires et ses délais d'accès au marché, tout en lui donnant plus de flexibilité.

Le Groupe Volkswagen adapte également ses véhicules selon les clientèles locales et a localisé des éléments clés de la chaîne de valeur, grâce au soutien d'équipes régionales de recherche et développement, aux sources d'approvisionnement et au marketing locaux. Les matières premières et les fournisseurs locaux comptent pour 80 à 90 % de la valeur de tous les véhicules construits au Brésil, par exemple. Le Groupe développe à présent des réseaux de concessionnaires et des moyens de financement locaux, en collaboration avec les banques locales<sup>31</sup>.

Grâce à sa démarche «globalocale», le Groupe Volkswagen a connu chaque année une croissance de ses résultats avant intérêts et impôts entre 2004 et 2008. Et en 2009, il a vendu plus de véhicules en Chine qu'en Allemagne – preuve de sa clairvoyance en tant que premier constructeur automobile occidental à s'établir là-bas<sup>32</sup>.



## Acquerez-vous la dextérité opérationnelle?

---

De quelles façons pouvez-vous simplifier les processus et développer l'agilité indispensable à une exécution rapide?

Comment votre entreprise peut-elle tirer son épingle du jeu en s'appropriant la gestion d'une complexité accrue au nom des clients ou des citoyens?

Comment allez-vous intégrer et analyser l'information en temps opportun pour en tirer la connaissance, prendre des décisions rapides et corriger le tir de façon dynamique?

Avez-vous défini des stratégies de partenariat et instauré des structures d'actif et de coûts flexibles pour soutenir la concurrence dans les marchés que vous avez choisis?

---





# Comment tirer profit de la complexité

Dans l'avenir, les occasions de tirer profit de la complexité s'élargiront rapidement. Plus de 1 500 chefs de la direction nous ont appris comment ils exploitent au mieux ces possibilités inédites et relèvent des défis sans précédent.

---

*«La complexité que notre entreprise devra maîtriser au cours des cinq prochaines années est complètement disproportionnée – elle atteint 100 sur votre échelle de 1 à 5.»*

**Edward Lonergan**, président et chef de la direction, Diversey, Inc.

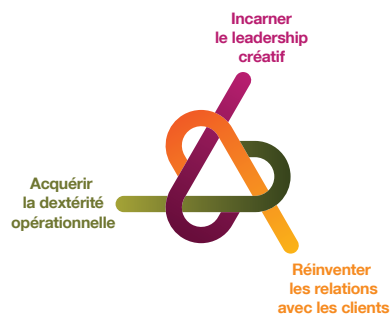
---

### «Agir» au programme des chefs de la direction

Même si la complexité semble avoir atteint un sommet de tous les temps, elle augmente encore. Chaque jour, les processus d'affaires deviennent encore plus mondiaux, interconnectés et collaboratifs. En revanche, la complexité liée à l'interaction d'un plus grand nombre de personnes, d'entreprises et d'informations ouvre de nouvelles perspectives, approfondit la connaissance et stimule l'innovation.

En gérant, masquant ou éliminant la complexité, les leaders créatifs vont inventer de nouveaux modèles d'affaires fondés sur des hypothèses entièrement différentes. L'avantage ira à ceux qui créeront de nouveaux produits, services, méthodes et canaux de livraison en cachant la complexité et en présentant les choses simplement aux consommateurs et aux citoyens.

Les chefs de la direction et leur entreprise n'ont pas le choix d'éviter la complexité – leur choix réside plutôt dans la façon dont ils vont y faire face. Laisseront-ils la complexité devenir une force paralysante qui ralentit leur réactivité, submerge les employés et les clients, ou menace les profits? Ou bien incarneront-ils le leadership créatif, réinventeront-ils les relations avec les clients et acquerront-ils la dextérité opérationnelle nécessaire pour la tourner véritablement à leur avantage?



En résumé, les conclusions tirées des 1 541 entretiens que nous avons menés appellent les chefs de la direction et leurs équipes à :

<b>Incarner le leadership créatif</b>	<b>Réinventer les relations avec les clients</b>	<b>Acquérir la dextérité opérationnelle</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Embrassez l'ambiguïté.</li><li>• Courez des risques qui ébranlent les modèles d'affaires traditionnels.</li><li>• Dépassez les styles de gestion connus et éprouvés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorez vos clients avant toute chose.</li><li>• Utilisez les communications bidirectionnelles pour rester en prise directe sur vos clients.</li><li>• Profitez de l'explosion de l'information.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplifiez partout où c'est possible.</li><li>• Gérez la complexité systémique.</li><li>• Encouragez une mentalité de rapidité et de flexibilité.</li><li>• Agissez à l'échelle «globalocale».</li></ul>

Nous invitons les hauts dirigeants à utiliser notre dernière étude mondiale auprès des chefs de la direction pour stimuler les discussions sur les moyens de contourner les obstacles liés à la complexité et d'en faire une source de prospérité. À mesure que votre entreprise explore différentes façons de tirer profit de la complexité, nous espérons avoir le plaisir de travailler avec vous.

Poursuivez la conversation en allant à [ibm.com/etudeceo/ca/fr](http://ibm.com/etudeceo/ca/fr).

## Remerciements

Nous tenons à remercier les 1 541 chefs de la direction partout dans le monde qui ont généreusement donné leur temps et partagé leurs idées avec nous. Nous sommes particulièrement reconnaissants envers les chefs de la direction qui nous ont autorisés à citer leurs propos pour illustrer les principaux thèmes abordés dans ce rapport.

Nous désirons également souligner l'apport des équipes IBM qui ont pris part à la présente étude mondiale auprès des chefs de la direction :

Équipe de direction : Saul Berman et Peter Korsten (directeurs exécutifs en chef de l'étude), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler et Michel Vlasselaer.

Équipe de projet : Ragna Bell (directrice en chef de l'étude), Denise Arnette, Steve Ballou, Rajeev Jain, Deborah Kasdan, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin, Joni McDonald, Susan Ranft, Christian Slike, Raghuram Sudhakar, Gaurav Talwar et Vanessa van de Vliet.

Et les centaines de leaders IBM qui ont mené les entretiens en personne avec les chefs de la direction dans le monde entier.

## Le partenaire ad quatuor dans un monde en plein changement

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients et nous les faisons bénéficier de notre connaissance en affaires ainsi que de notre recherche et de notre technologie évoluées pour leur conférer un avantage perceptible dans le contexte actuel de changement rapide. Grâce à notre démarche intégrée de conception et d'exécution des processus d'affaires, nous les aidons à transformer leurs stratégies en action. En outre, notre savoir-faire dans 17 secteurs et notre envergure mondiale qui couvre 170 pays nous permettent d'aider les clients à prévoir les changements et à profiter de nouvelles possibilités.

## propos du groupe-conseil Stratégie et gestion du changement des Services d'affaires mondiaux

Avec plus de 3 250 spécialistes en stratégie, les Services d'affaires mondiaux IBM figurent parmi les plus importants groupes-conseils en stratégie et en gestion du changement au monde. Les praticiens d'IBM en Stratégie et gestion du changement aident les clients à développer, à aligner et à mettre en œuvre leur vision et leurs stratégies d'affaires pour stimuler l'innovation et la croissance.

## propos de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Rattaché aux Services d'affaires mondiaux IBM, l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale met à la disposition des cadres dirigeants des analyses stratégiques fondées sur des faits touchant des enjeux spécifiques à un ou plusieurs secteurs d'activité. La présente étude mondiale auprès des chefs de la direction s'inscrit dans notre série d'études auprès de la haute direction.

## Notes et sources

1. La période d'analyse de la performance à long terme fondée sur le TCAC de la marge d'exploitation s'étend du 2S2003/1S2004 au 2S2007/1S2008.
2. La période d'analyse de la performance à court terme fondée sur le TCAC de la marge d'exploitation s'étend du 2S2007/1S008 au 2S2008/1S2009.
3. *Base de données sur les Perspectives de l'économie mondiale du FMI, PIB régional réel en 2008*, octobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
4. Pour faciliter la lecture, le terme «chef de la direction» désigne l'ensemble de ce groupe dans le présent rapport.
5. Entretiens de l'étude mondiale auprès des chefs de la direction, à <http://www.wordle.net>.
6. *Élargir ses horizons en matière d'innovation : Étude mondiale de 2006 auprès des chefs de la direction*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mars 2006.
7. Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner et Ragna Bell. *Seizing the advantage: When and how to innovate your business model*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Novembre 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
8. Profil de l'entreprise. Site Web d'Axiata, à <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>.
9. Équipe de direction. Site Web d'Axiata, à <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>.
10. Thean Eu, Goh. «A 'spectacular' year for Axiata». *Business Times*. Le 25 février 2010. [http://www.btimes.com.my/Current\\_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index\\_html](http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html)
11. Gonzalez-Wertz, Cristene. *The path forward: New models for client-focused leadership*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Octobre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
12. LaValle, Steve. *Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations*. IBM Corporation. Novembre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>
13. *L'entreprise de demain : Étude mondiale auprès des chefs de la direction*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
14. Schaefer, Melissa et Laura VanTine. *Meeting the demands of the smarter consumer*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Janvier 2010. [http://www.ibm.com/smarterplanet/ca/fr/consumer\\_advocacy/ideas/](http://www.ibm.com/smarterplanet/ca/fr/consumer_advocacy/ideas/)

15. Ostrow, Adam. «Twitter's 1,928 % Growth and Other Notable Social Media Stats», *Mashable: The Social Media Guide*. Accès le 10 avril 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
16. Ibid.
17. Dyer, Pam. «100 Ways to Measure Social Media». *pamorama: marketing, life, social media*. Le 5 avril 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernautexponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
18. «Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters». Communiqué de presse d'Oncor. Le 23 mars 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
19. «CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use». Communiqué de presse de CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
20. «Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters». Communiqué de presse d'Oncor. Le 23 mars 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
21. «CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use». Communiqué de presse de CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
22. Blissett, Guy et J. Chris Harrel. *Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. 2008. [http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ftv\\_whitepaper\\_0069\\_en.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ftv_whitepaper_0069_en.pdf)
23. Swedberg, Claire. «Norwegian Food Group Nortura to Track Meat». *RFID Journal*. Le 22 juillet 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>. «Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard – Voluntary Standard Enables Enterprises to Implement Traceability System». Communiqué de presse de Can-Trace. Le 2 août 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx>
24. «Tracing the origin of food». TRACE – Molecular Biology Database. Accès le 8 avril 2010. <http://www.trace.eu.org/mbdb/>

25. Berman, Saul J., Richard Christner et Ragna Bell. *After the crisis: What now?* Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mars 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>
26. *L'entreprise de demain : Étude mondiale auprès des chefs de la direction*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2008. <http://www.ibm.com/entrepriseofthefuture>
27. Dans le contexte du présent rapport, nous utilisons le terme «globalocal» pour décrire comment les entreprises équilibrent de plus en plus leurs activités en fonction d'objectifs et de situations à la fois mondiaux et locaux. Pour en savoir plus sur ce terme et ses origines possibles, voyez l'article «Glocal» à <http://fr.wikipedia.org/wiki/Glocal>.
28. *Navigator 2010–Facts and Figures*. Volkswagen. Le 31 décembre 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/publications/2010/03navigator\\_2010.bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator\\_2010.web\\_engl.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03navigator_2010.bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf)
29. Tutu, Andrei. «Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker». *autoevolution*. Le 3 février 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseattoyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
30. Pötsch, Hans Dieter. «Volkswagen: strong foundations–primed for the future». Congrès des investisseurs et analystes Deutsche Bank IAA. Le 15 septembre 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2009/09/IAA\\_Mr\\_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA\\_%20DeuBa\\_%20Pr\\_%C3%A4sentation\\_%20Website\\_%20.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA_%20DeuBa_%20Pr_%C3%A4sentation_%20Website_%20.pdf)
31. Winterkorn, Martin, Ph. D. et Hans Dieter Pötsch. «Volkswagen–The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value». Présentation aux investisseurs. The Royal Opera House, Londres. Le 3 février 2010. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2010/02/Investor\\_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor\\_%20Day.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor_%20Day.pdf)
32. *Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009*. Volkswagen. <http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>



## Pour en savoir plus

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la présente étude, veuillez communiquer avec l'un des leaders IBM ci-dessous. Ou encore, allez à **ibm.com/etudeceo/ca/fr**, ou envoyez un courriel à l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale à l'adresse [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

*Amériques*

**Saul Berman**

[saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com)

*Canada*

**Steven Ferencie**

[ferencie@ca.ibm.com](mailto:ferencie@ca.ibm.com)

*Asie Pacifique*

**Grace Chopard**

[grace.chopard@au1.ibm.com](mailto:grace.chopard@au1.ibm.com)

*Japon*

**Ryuichi Kanemaki**

[kanemaki@jp.ibm.com](mailto:kanemaki@jp.ibm.com)

*Europe du Nord*

**Sara Longworth**

[saralongworth@uk.ibm.com](mailto:saralongworth@uk.ibm.com)

*Europe du Sud*

**Michel Vlasselaer**

[michel.vlasselaer@be.ibm.com](mailto:michel.vlasselaer@be.ibm.com)

*Institut IBM de recherche  
en valeur commerciale*

**Peter Korsten**

[peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com)





© Copyright IBM Corporation, 2010  
© Copyright IBM Canada Lt e, 2010

IBM Canada Ltd.  
3600 Steeles Avenue East  
Markham, ON L3R 9Z7  
Canada

Produit au Canada  
10-05  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM portent le symbole <sup>MD</sup> ou <sup>MC</sup>, leur première occurrence dans un document, cela signifie qu'il s'agit de marques de commerce ou de *common law* aux États-Unis, détenues par IBM au moment de la publication du document. Il peut également s'agir de marques de commerce ou de *common law* dans d'autres pays. La liste journalière des marques de commerce d'IBM est accessible sur le Web sous Copyright and trademark information, à l'adresse [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Tous les autres noms de produit ou marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits, des programmes ou des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.

P24481

**Institut IBM de recherche en valeur commerciale**

